إدارة التمكين واقتصاديات الثقة

في منظمات أعمال الألفية الثالثة

أ . د . زكريا مطلك الدوري
د . أحمد علي صالح

اليازوري
www.yazori.com

أ . د . زكريا مطلك الدوري
د . أحمد علي صالح
إدارة التمكين واقتصاديات الثقة



اليازوري

إدارة التمكين واقتصاديات الثقة
في منظمات أعمال الألفية الثالثة

أستاذ إدارة الأعمال
أ.د. زكريا مطلك
الدوري

أستاذ إدارة الأعمال المساعد
د. أحمد علي صالح

قَالَ اجْعَلْنِي عَلَىٰ خَزَائِنِ
الْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلِيمٌ
[يوسف:55]

الإهداء

إلى العراق الحبيب

أرضاً وأناسا

إلى رواد الفكر ومحبي العلم

منظماتاً وأفراداً

إلى عائلتينا الكريمتين

حباً ووفاءً

زكريا * أحمد

مقدمة

فرضت الألفية الثالثة على منظمات الأعمال تحديات في غاية الجدة والحداثة ومنها على سبيل الذكر لا الحصر (الاهتمام برأس المال الفكري، والتركيز على بناء فرق العمل، وتطلعات وتعليقات جديدة لإدارة الموارد البشرية، والاستجابة السريعة للزبائن، والاستقلالية والإبداع والمغامرة المحسوبة، وزيادة مساحة التمكين وحرية المبادرة).

إن مواجهة التحديات آنفة الذكر واحتوائها يتطلب من إدارات منظمات الأعمال وقيادتها، إعادة النظر في أساليبها وآلياتها وممارساتها الحالية التي أصبحت غير قادرة على إحداث التغيرات المطلوبة وضمان البقاء في عالم الأعمال شديد التنافسية.

إن المتمعن بالتحديات المشار إليها آنفاً وغيرها، يجد أنها تختلف وبشكل كبير جداً عن مثيلاتها في العقود السابقة، هذا من جهة، وتستلزم إدخال ممارسات وعمليات جديدة غير معهودة سابقاً أو أن ممارساتها محدودة حاضراً، ولعل أبرزها الاهتمام بصناعة واستقطاب رأس المال الفكري وزيادة رصيده في المنظمة وتوسيع اعتماد الثقة في الإدارة والأعمال وتأسيس ثقافة التمكين والسعي الجدي لإحداث التغيير بأسلوب منهجي واعٍ وعلى وفق استراتيجية ذات رؤى واضحة ومحددة المعالم والغايات والأهداف، وهذا من جهة ثانية.

وتأسيساً على ما تقدم، فإن الموضوع يتطلب الاهتمام بنشر المعرفة للممارسات الجديدة للإدارة وإيضاح مرتكزاتها الفكرية وأساسياتها المفاهيمية ومتطلبات تطبيقها الميدانية.

ومن منطلق المبررات المذكورة جاء هذا الكتاب (إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة) والذي يمثل مجموعة مقالات وبحوث تخصصية في الممارسات الإدارية المعاصرة، غايتها إثراء معارف وخبرات ومهارات الدارسين والممارسين للإدارة والعاملين في منظمات الأعمال في هذه الممارسات عبر ثمانية فصول: اهتم الأول منها بأساسيات التمكين ومتطلبات تطبيقية، وعرض الثاني استراتيجية التمكين ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، وناقش الثالث موضوع الاتقان على رأس المال الفكر وأثره في نجاح الشركات الصناعية، وأوضح وحدد الرابع دور الإطار الأخلاقي للإدارة الاستراتيجية في بناء جسور الثقة في بيئة المنظمة، وبين الفصل السادس استراتيجيات إدارة وتقليل الإجهاد ودورها كموجة في تنشيط ممارسة التمكين في منظمات الأعمال.

وناقش الفصل السابع اقتصاديات الثقة كأحد مرتكزات رأس المال الاجتماعي التنظيمي، واختتم الكتاب بالفصل الثامن والذي ناقش موضوع دور الحاكمية في تعزيز الثقة بين أصحاب المصالح في منظمات الأعمال.

وأخيراً، وليس آخراً، فإن المؤلفين يرحبان بأي ملاحظة أو إضافة أو نقد أو تقويم لمضامين الكتاب الحالي، لأنها ستساهم مساهمة فاعلة في ترصين جودته وتزيد من فائدته.

وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين
الهادي إلى سواء السبيل
وبه المستعان

المؤلفين
عمان/ 2008

فهرس المحتويات

الموضوع **الصفحة**

الفصل الثالث

الإنفاق على رأس المال الفكري وأثره في نجاح الشركات الصناعية

الفصل الرابع
تحليل معطيات العلاقة الارتباطية
بين نظام معلومات الموارد البشرية ورأس المال الفكري

المبحث الثالث

الإطار التحليلي للبحث وصف المتغيرات الأساسية وتحليل العلاقات الارتباطية

الفصل الخامس

الاطار الاخلاقي للادارة الإستراتيجية ودوره في بناء جسور الثقة في بيئة المنظمة

الفصل السادس
استراتيجيات ادارة وتقليل الاجهاد

الفصل السابع

اقتصاديات الثقة أحد مرتكزات رأس المال الاجتماعي التنظيمي

الفصل الثامن

دور الحاكمية في تعزيز الثقة بين أصحاب المصالح في منظمات الأعمال

الفصل الأول

تمكين العاملين
منهج متكامل في إطار استراتيجية
إدارة الجودة الشاملة*

دراسة ميدانية في عينة من المصارف العراقية

* أ.د. زكريا مطلك الدوري (2004)، تمكين العاملين منهج متكامل في إطار استراتيجية الجودة الشاملة مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، العدد 46، الجامعة المستنصرية، بغداد.

توطئة

اذا كان الحديث عن العمل باستراتيجيةالتمكين في المنظمات العربية بخاصة ومنظمات الاعمال في بلدان العالم النامي بعامة قد يبدو للبعض موضوعا سابقا لأوانه ، فأن التفكير المبكر بهذا الموضوع يعد ضرورة لاغنى عنها لهذه المنظمات وذلك من اجل وضع الاطر النظرية الناضجة لتطبيق هذه الااستراتيجية في المستقبل المتوسط ان لم يكن القريب .

فقد غادرت كثير من منظمات الاعمال العالمية المعروفة مثل شركة (بوينك ، وجنرال الكتريك وكاتربلر وساوث ايرلاينز وهاولت باكرد ... الخ)مفهوم نظرية التفويض والتي اصبحت قاصرة عن اللحاق بالمتغيرات البيئية المحيطة بمنظمات الاعمال اليوم . اذ ان حدود هذه النظرية لم يمنح العاملين في الخطوط الاولى القدرة على التحرك والاستجابة للمتغيرات البيئية والموقفية ، مما جعل الحاجة ماسة لوضع حدا لهذه النظرية، فكان العمل باستراتيجيةالتمكين هو الصيحة الجديدة التي تعج بها ادبيات الادارة في التسعينات ومطلع الالفية الثالثة . وقد يبدو الحديث عن استراتيجيةالتمكين ممتعا للكثيرين من المديرين التنفيذيين ومسؤولي الادارة الوسطى والاشرافية الا انه في الحقيقة يواجه صعوبات جمة من قبل هذه الادارات التي شعرت بان استراتيجيةالتمكين ستقوض سلطاتهم وتمنحها للعاملين في الخطوط الاولى ، لذا فأن تكييف المنظمة العربية لتطبيق هذه الاستراتيجية سيبدوا صعبا وهي التي لم تنته بعد من تجاوز حدود نظرية التفويض التي باتت ظربا اداريا ودع الميدان في معظم دول اوربا واليابان وامريكا ، فكيف لها ان تسير باتجاه التمكين دونما ان تتمخض الانشطة التنظيمية في المنظمات العربية عما هو سلبي وايجابي في نظرية التفويض (Delegation Theory) وكيف لهذه المنظمات ان تغادر نظرية التفويض لتبدأ العمل باستراتيجيةالتمكين (Empowerment Stratege) دونما ان تؤمن ايمانا راسخا بحاجتها الى ان تكون منظمات مرنة ومتجددة ومبدعة وذات افق استراتيجي يلبي حاجات الزبون متى شاء ؟ لذا تأتي هذه الدراسة بصيغتها التي تحدد مفهوم التمكين واهميته ، واهم المفاتيح الاساسية لهذه الاستراتيجية وكيف يمكن للمنظمات العربية ان تتكيف للعمل على وفق هذه الاستراتيجيةبوصفها منهج متكامل في اطار استراتيجيةادارة الجودة الشاملة .

المبحث الاول
منهجية الدراسة مسوغات اختيار موضوع الدراسة

ان ما احدثته التغيرات العنيفة في البيئة المحيطة بانشطة المنظمة وما تمخض عن هذه التغيرات من تطور جوهري في الفكر الاداري على الصعيد النظري والتطبيقي للمنظمة ، جعل الباحثين والكتاب يغادرون مفاهيم الثمانينيات وما سبقها ، اذ ظهرت الحاجة لمفاهيم حديثة قادرة على وصف الاهمية الاستراتيجيةالمتلاحقة للعاملين في الخطوط الاولى للمنظمة لاحتكاكهم المباشر بالمتغيرات البيئية ، اذ يقتضي تمكين العاملين من التصرف الأني في الامور التي ينجلي عنها مخاطر او فرص جوهرية للمنظمة بعقلية لا تختلف عن عقلية الادارة العليا او عقلية المالكين وهذا ما اثر بدوره او أشرعجز نظرية التفويض في احداث الكفاءة والفاعلية في التصرف للمحافظة على حصتها السوقية او خلق الميزة التنافسية وتطويرها .

هدف الدراسة

تهدف الدراسة في جانبها النظري الى تقديم عرضا نظريا يؤشر الحدود بين نظرية التفويض واستراتيجيةالتمكين من خلال التوصل الى المفاتيح الاساسية المكونة لهذه الاستراتيجيةوما تحتاجه في الواقع العملي من تغيرات وتبدلات في بناء المنظمة هيكلا وتنظيما وثقافة وانظمة ... الخ .

كما تستهدف الدراسة الوصول الى تحديد منطقة الحياد بين سلطة الادارة وسلطة العاملين على وفق العمل بمنطق الفريق الذي يشكل واحدا من المفاتيح الاساسية في استراتيجيةالتمكين . وماهي الاسس الجوهرية التي يمكن اعتمادها في بناء منظمة متمكنة،؟ وماهي حدود التمكين ؟ التي يمكن اعتمادها لتأسيس واستكمال النقاط الجوهرية التي تحتاجها فلسفة ادارة الجودة الشاملة . اما في الجانب التطبيقي فتستهدف الدراسة تشخيص قدرة العاملين في المنظمات المبحوثة على التكيف لتطبيق استراتيجيةالتمكين .

مشكلة الدراسة:

أن مشكلة الدراسة تنطلق اساسا من التقاطع الحاصل بين ما جاءت به نظرية التفويض (Delegation Theory) وحاجة العاملين في الخطوط الاولى للمنظمة واحتكاكهم بالمتغيرات البيئية التي املت الحاجة للعمل باستراتيجيةتتجاوز وبشكل

جوهري الحدود التي وضعتها نظرية التفويض ، اذ ان التفويض ينصب عادة على انشطة او عمليات محددة ، ومن الممكن سحب الصلاحية واعادة تفويضها لمستويات ادارية اخرى كلما اقتضت الضرورة ، كما ان الصلاحية دائما هي موضع التفويض اذ لا يجوز تفويض المسؤولية .

ولأن العمل في الخطوط الاولى يحتاج الى مرونة واسعة تستدعي وضع الخطط واتخاذ القرارات الانية وهذا ما يجعل العاملين يتخطون حدود التفويض اذ انهم سيكونوا مسؤولين عن النتائج التي ستتمخض وما سينجلي عنها فأن هذا التطور يملي على المنظمات العمل باستراتيجيةالتمكين وما تستدعيه من تخويل واسع مع بقاء من يخصه الامر مسؤولا عن النتائج (Acconntable) الناجمة عن تصرفاته المتنوعة .

وهذا ما يشكل بحد ذاته مشكلة تتطلب اعادة النظر في بناء المنظمة التي تريد العمل باتجاه التمكين من حيث بناء نظام المعلومات ومدى مشاركة العاملين فيه والحاجة لمنطق العمل بالرقابة الذاتية وتنمية الالتزام الذاتي وتعزيز الثقة بين الادارة والعاملين كما يتطلب الامر تغييرا هيكليا وتنظيميا وثقافيا بما يؤمن وضوح الرؤيا للغايات والقيم والصورة الذهنية للمنظمة حاضرا ومستقبلا واهدافها والادوات المسندة للعاملين والنظم التي تحكم هذا التركيب التنظيمي، ومدى القدرة والاستعداد الذي تملكه المنظمة من التحول من الهيكلية التقليدية الى ان تجعل من الفريق هو الوحدة التنظيمية ذات الكيان المستقل الاقل اعتمادا على الادارة العليا .

طبيعة الدراسة

ان الدراسة هي محاولة لتقصي امكانية المنظمات العراقية للعمل على وفق استراتيجية التمكين كمنهج متكامل في اطار استراتيجية إدارة الجودة الشاملة (TQM) وبذلك فأن البحث جاء ليستند الى ما كتب عن هذه الاستراتيجية، اعتمد فيه الباحث على مسح للادبيات ومن ثم التطبيق في عينة من المنظمات العراقية .

وبعد دراسة مستفيضة لواقع المنظمات العراقية لغرض انتخاب المنظمات التي تصلح مجالا لاستيعاب الاسس النظرية لهذه الاستراتيجيةوبيان مدى امكانية تطبيقها ميدانيا بشكل يحقق اكبر الاثار الايجابية لتطوير العمل بالمنظمة استنادا على هذه الاسس النظرية ظهر ان اكثر المنظمات رغبة في ان تكون ذات مرونة عالية للتكيف مع المتغيرات المحيطة بها وذات ابداع دائم وقدرة على اقتناص الفرص ومتابعة رغبات الزبون وتنفيذها هي المنظمات المصرفية ، انطلاقا من

ان السوق هو سوق المستهلك ولوجود مجالا رحبا للمنافسة . فقد ظهر ان الفروع المصرفية لديها القدرة على اتخاذ القرار دون الحاجة للرجوع الى الادارة العليا في تقديم الائتمان وان الزبون يتعامل مع دائرة ليست ذات عمق كبير (التغذية المرتدة) بل يتراوح عمقها (الزبون / مجلس ادارة الفرع) وبهذا فأن المنظمات المبحوثة تتوفر فيها بعض الشروط والاسس التي يمكن عدها اسبابا ابتدائية لتطوير العمل باستراتيجيةالتمكين كما ان الفروع المصرفية متمكنة من وضع الاسعار وتحديد الفوائد ودراسة ظروف الزبون وتحديد الاسس التي يمكن اعتمادها في صد حاجاته على وفق قناعة الفرع مباشرة .

المبحث الثاني
التأطير النظري

أولاً: مفهوم التمكين واهميته

أن مفهوم التمكين هو جزء من تغير شامل سيكون ماثلا كحقيقة واقعة في صناعة هذه الايام .. فقد ظهر هذا المفهوم في الحقبة الاخيرة من القرن العشرين بوصفه مفتاحا اساسيا يؤشر صفة ممارسة ديمقراطية وشعبية في المنظمات تتجسد من خلال تطبيق منطق الادارة الذاتية للعمال على شكل فريق عمل ، اذ اشار Invancevichet al. , 1997: 219 الى التمكين بانه العملية التي تساعد بها المدراء الاخرين لاكتساب واستخدام القوة التي يحتاجونها لاتخاذ القرار الذي له تأثير عليهم وعلى العمل ، وبذلك فأن (Ivancevich) وزملاءه يحددون مسؤولية العاملين في وضع ايديهم في الانتاج او النشاطات الخدمية ومنح هؤلاء العاملين صلاحية اتخاذ القرارات والافعال دون موافقات مسبقة كما اشاروا في مقالهم ان مشغل الماكنة يمكن ان يوقف عملية انتاج هذه الماكنة في حالة حدوث عطل او ظهور عيوب في الانتاج دون اخذ موافقة المشرف على العمل ، كما اشار (Saevens, 1993) الى ان مفهوم التمكين هو الشيء الاكثر اهمية في ادارة الجودة الشاملة (TQM) اذ انه يعني اشياء عديدة تمكن العاملين من صنع التغيرات الضرورية بالمنظمة .

ولا يختلف (Hellviegel et al.,2001) مع مفهوم التمكين الذي اشرنا اليه سلفاً إذ يصفه بانه العملية التي يتم بموجبها اعطاء او منح العاملين السلطة ، المهارات / الحرية... للقيام بوظائفهم . كما انه يتفق مع (Schermerhorn et al., 1997) في مفهوم التمكين بانه العملية التي يقوم المديرين من خلالها بمساعدة العاملين على اكتساب المهارات والسلطة التي يحتاجونها لاتخاذ القرارات التي تؤثر فيهم وفي عملهم.

وينطلق (Daft, 1992:502) في تعريفه للتمكين منطلقا من القوة بوصفها اداة الربط بين الرئيس والمرؤوس في تنفيذ المهام في المنظمات المتحكمة فيرى ان التمكين هو محاولة نشر ومشاركة القوة في كل مكان من المنظمة ولعلنا عندما نستعرض مفهوم التمكين من وجهة نظر من كتبوا به لحد الان فأننا نركن الى ماجاء به (Hellriegel at al. , 1994:508) اذ ان الباحث احاط مفهوم التمكين بنوع من الشمول فهو رأى ان نماذج السلوك التي جرى تطويرها في التسعينات قد افرزت نموذج التمكين بوصفه نموذجاً جديدا لعكس مشاركة المسؤول في التأثير والسيطرة على التابعين له واثناء اداء ذلك فأن المسؤول يقوم باشراك الموظفين (فرديا او ضمن فريق) في تقرير كيفية تحقيق اهداف المنظمة اذ يمنحهم القدرة

على ادراك المعاني والمنافسة والتقرير الشخصي وهذا يولد فهم وادراك العمل بشكل واضح ، فادراك المنافسة يمنح العاملين الثقة بامتلاكهم ماهم بحاجة اليه وان التقرير الذاتي يشعر العاملين بالقدرة على السيطرة على انشطتهم الخاصة والقدرة على الاستجابة واحداث الاثر المباشر كما ان ادراك هذا الاثر يجعل العامل يرى نتائج عمله ، وبذلك فان التمكين بهذا الوصف يساعد في اشباع الحاجات الاساسية وانجازها والشعور بالانتماء اليها والثقة بالنفس وهذا يؤدي الى شعور العاملين بقناعة ورضا اكبر في اداء اعمالهم ويجنبهم الاحباط والتوتر النفسي .

أهمية التمكين والاسباب التي تدعو إلى دراسته

يعد التمكين جزءاً مشهوداً من التغير في عالم الصناعة اليوم فهو يؤدي الى تهذيب كادر المنظمة الذين يشاركون في مهامهم اليومية باقل عدد من المدراء كما يعد التمكين عامل مهم ومفتاح اساسي لتنمية عامل الابداع داخل المنظمة ، فالمنظمات التي تعمل على تمكين العاملين لصنع قراراتهم بانفسهم هي تعرف ان العاملين يريدون الاستفادة من العمل، وذلك من خلال تمييز العمل الجيد وفرصة العمل مع الاخرين الذين يحترمونهم ، وهي واثقة كذلك بكون التمكين هو فرصة لتطوير مهارات العاملين . اذ رأى (Ivancevich, 1995:582) ان العاملين لايريدون فقط اشباع حاجاتهم بمجرد ان يكون لهم وظائف بل ان حاجاتهم تمتد الى ما بعد ذلك بكثير .

والتمكين هو اكثر من كلمة او تعريف فهو يعد طريقة جديدة لتغيير المنظمات باتجاه مستقبل اكثر منافسة واكثر تعقيدا من أي وقت مضى كما انه يجعل المنظمات غاية في المرونة والقدرة على التعلم والتكيف بغية اللحاق بالمنافسة وتلبية طلبات الزبائن والمحافظة على حصتها السوقية وتوسيعها . اذ يشير (Daft, 1992:502) الى ان العمل في بيئة تتميز بمنافسة عالية مكثفة وتكنلوجيا جديدة يعتقد عدد من المدراء البارزين بان التخلي عن السلطة المركزية سوف يعزز السرعة والمرونة .

يكتسب التمكين بنفس الوقت اهميته من خلال كونه يشعر العاملين بالمسؤولية وحس عال بالملكية ورضا عن الانجاز كما انه يمنح العاملين سلطة واسعة في تنفيذ مهامهم ويزيد الصلة بينهم اذ ان منطق العمل باستراتيجيةالتمكين يستوجب العمل لمنطق الفريق وان ادراك هذه الامور شيء مهم بالنسبة للمنظمة (Torney, 1993:30) .

واذا ما نظرنا الى التمكين من خلال العالمين الذين يوصفون اليوم انهم عنصر استثمار مهم في المنظمة فان التمكين يسهم في زيادة انتاجية المنظمة لكونه يسهم في تطوير قابليات العاملين وزيادة رضاهم وتمسكهم بالمنظمة ، كما اشار (Steven, 1993:18-22) الا ان اهمية التمكين تاتي من خلال كونه ظروريا لمواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بالمنظمة فهو يكسب المنظمة مرونة عالية يمكنها من التكيف السريع ، والمنظمات تنطلق نحو العمل باستراتيجيةالتمكين لاسباب يمكن ايجازها بما يأتي (Daft, 1992: 502) .

1. كخطة الزامية اوملمه لتحسين المنتجات والخدمات .
2. لان الشركات الاخرى تعمل كذلك في صناعتها (كيفية توجه الشركات لتقليد منظمات مماثلة في نفس البيئة).
3. من اجل خلق واقامة منظمة تعليم فريدة من نوعها مع قدرات اداء عالية .

ان اكثر الاسباب الثلاثة قوة ومتانة ونجاح هو السبب الثالث اذ يعد التمكين اساسيا لمنظمات التعلم لانه يطلق العنان لامكانيات وابتكار الموظفين ويفتح لهم مجال التدرب والتعلم ويعطيهم حرية التصرف على وفق معرفتهم وادراكهم ففي عالم اليوم عندما تستند المنافسة بصورة متزايدة على الافكار الجديدة والمبتكرة فأن تمكين العاملين يصبح حاسما لنجاح المنظمات وان هذا النشاط الابتكاري لايمكن تكوينه لدى العاملين من خلال القوة او الاشراف عليهم على نحو تقليدي ، كما اشار (Daft) الى ان العاملين في الخطوط الاولى دائما يمتلكون تفهما افضل من مدرائهم عن كيفية تحسين العمل وارضاء الزبائن وحل مشاكل الانتاج ، فضلا عن ان العاملين هم اكثر خضوعا لقرار ما او لطريقة اداء معينة عندما تكون لهم صلة متينة بعملية صياغة القرار .

ثانياً: عناصر استراتيجية التمكين والتغيرات التي تتطلبها

يشير بعض الباحثين الى عناصر التمكين بمفاتيح التمكين او محاور التمكين في المنظمة وتترابط هذه العناصر فيما بينها بشكل متفاعل لتحقيق اكبر التأثيرات الايجابية لتطوير العمل بالمنظمة . وقد اشار (Ivancevich et al. , 1997:488) الى ان هناك ثلاث عناصر هي:

1. مشاركة صريحة في معلومات اداء الاعمال مع العاملين .
2. هيكل يوضح مجاميع العمل والافراد ضمن ادارة ذاتية .
3. احلال فرق العمل بدلا من التسلسل الهرمي والسلطة .

كما اشار (Daft, 2001 : 504) الى ان هناك اربعة عناصر تمكن العاملين من التصرف بحرية اكثر لأنجاز اعمالهم وهي المعلومات والمعرفة والقوة والمكافأة في حين حدد (Blanchard et al., 1995) ثلاثة عناصر رئيسة لعرض مفهوم استراتيجيةالتمكين نجد انها لا تختلف عما جاء به (Ivancevich) وزملاءه كما انها تعد اكثر حصرا للابعاد التي يتطلبها تطبيق استراتيجيةالتمكين . وهي (اخبار الادارة 1996، 5) .

1. المشاركة في المعلومات مثال ذلك المعلومات عن النشاط العام للمنظمة كالارباح والخسائر والنشاط التسويقي والحصص السوقية والانتاجية والانتاج المعيب والفاقد وغير ذلك بالاضافة الى تمكين العاملين وخاصة في الخطوط الاولى من التصرف في المواقف الجديدة، فأن المشاركة في المعلومات تلعب دورا هاما في بناء الثقة (Trust) بين العاملين في مستويات الادارة العليا والخطوط الاشرافيه الاولى .

ولا شك ان تكنولوجيا المعلومات قد اسهمت بقدر كبير في دعم المشاركة بالمعلومات الا ان المشاركة في المعلومات تشمل نطاقا اوسع بكثير مما تتيحه شبكة المعلومات المصممة لاغراض فنية محضة وتواجه هذه الخطوة احيانا عقبات لاسباب ثقافية نتيجة لميل بعض العاملين الى حبس المعلومات لتعزيز مراكز القوى ولا يزال هذا الجانب غير مدروس دراسة كافية بهدف معالجة هذا المفتاح الأول لاستراتيجية التمكين .

2. تحدي واضح المعالم لحدود تصرفات العاملين بهدف ارشادهم ورسم ادوارهم وخاصة بالنسبة لعلاقات العاملين بعضهم لبعض، ويهدف هذا المفتاح الى التوجيه السليم لطاقات العاملين وتحقيق تأثير مباشر في المواقف العديدة التي قد تواجههم مثال ذلك الأغراض (Purpose) التي تستهدفها المنظمة ، والقيم (values) التي تحكم ارشاداتها العملية ، والصورة الذهنية (Image) الحالية والمستقبلية للمنظمة ، واهداف المنظمة (coals) . والادوار المسندة للعاملين (Roles) والهيكل التنظيمي للمنظمة وما يحكمه من نظم (systems) وارتباطات .

3. دور الفريق . ان هذا المفتاح يركز على دور الفريق في الاطار الجديد اذ يختلف دور الفريق في هذا الاطار عن دوره في المنظمة التقليدية ، ففي الاخيرة يشكل الفريق من الادارات الوظيفيه المختلفة للقيام بمهمة محددة او مشروع معين ، اما في المنظمة المتمكنة يصبح الفريق ركيزة الهيكل

التنظيمي للمنظمة بحيث لاينتهي بانتهاء المهمة او المشروع ، وهو بذلك يتميز بخاصية الاستمرار كما انه يشمل كافة الانشطة في المنظمة .

والخاصية الاخرى التي يتميز بها تنظيم الفريق في اطار هذه المنظمة هو انه يدير نفسه (Self- directed team) فاعضاء الفريق جميعا يشتركون في رسم الخطط وفي تنفيذها وفي ادارة العمل من البداية حتى النهاية ، فالتمكين هنا ينصب على وحدة تنظيمية لها كيانها المستقل وليس على مجموعة من الافراد العاملين الذين لاتربطهم روابط واضحة، والغاية من التمكين في هذا الاطار هو ارشاد فريق العاملين بالكيفية التي تجعلهم اقل اعتمادا على الادارة العليا في ادارة نشاطهم (مجلة الادارة ، 1996) .

ثالثاً: التغيرات التي يتطلبها تطبيق استراتيجيةالتمكين .

يتطلب تطبيق استراتيجيةالتمكين احداث تغيرات هيكلية وتنظيمية وتغيرات في ثقافة وانظمة المنظمة ، اذ انه ليس من المعقول ان يجري تمكين العاملين في منظمات تسير تجاه تشديد الاوامر والتحكم ، وعلى هذا الاساس فأنه يمكن وصف تمكين العاملين على حد وصف (Daft, 1999 : 506) بانه المفتاح الاول نحو منظمة قابلة لتبني التعليم والتي تستطيع ان تحدث تغيرا سريعا في العالم . فكثيرا ما ينظر مديرو المنظمات الى التغيرات على انها المشكلة الاكثر شيوعا في مواجهتها ، ويتميز عالم الاعمال اليوم بالشمولية والمنافسة المتزايدة ووسائل الاتصالات الفورية والمفاجآت وقد يحدث حدثا صغيرا يمكن ان يخلق اثرا كبيرا من الصعوبة او من المستحيل التنبؤ به ، وبهذا فانه عملية اللحاق بالمتغيرات تحتاج الى مرونة كبيرة ومتابعة شديدة لمتغيرات البيئة الخارجية.

فقد اشار (جاك ويلش) رئيس شركة جنرال الكتريك انه عندما تكون نسبة التغيرات الخارجية اكثر منها في الداخل فستكون النهاية عندها ، تستجيب المنظمة للتغيرات الخارجية بعدة طرق مثال ذلك تبني اشكال تنظيمية جديدة منها العمل على وفق منطق الفرق الموجهه ذاتيا او هياكل شبكات الاعمال الديناميكية بدلا من استخدام التوجيه الذي يقود الى طريق عمودي في الهيكل والذي سيخلق مسافة بين المدراء والعاملين تلتقي في نقطة مضمونها اداء العاملين .

ان التغيرات ذات الصلة هي نقطة الاهتمام في اعطاء العاملين مسؤولية وتخويل اوسع لصياغة القرارات واهتمام كبير في توحيد القيم والثقافة ، اذ تحول بعض المنظمات نفسها الى منظمات تعليم والتي تؤكد على نوعية وقوة القيم

الثقافية وتبني الهيكل الذي تعممه لسد فرص العمل ومعالجة الكوارث وبقاء او استمرار المنافسة في بيئة خالية من المشاكل .

وبناء على ما اشرنا اليه فأن التغيرات في المنظمة يمكن قيادتها حسب عناصر التمكين سالفة الذكر وكما يأتي :

1. **التغير الهيكلي**: اشار (كورنيكر وهوتون) الى (ان عصر الهرمية قد انتهى) (Schermerhorn, 1997) كما اشار (Blanchard. Ketal-, 1995) الى نهاية التفويض من خلال ما أسموه بالمنظمات المتمكنة ، لذا فأن المنظمة التي تقرر الاتجاه نحو التمكين تلزم نفسها ببناء فرق العمل داخل هياكلها وما يتطلب ذلك من اعادة النقد في تعميم الوظائف وادوار الافراد ، وبالرغم من ان الكلام يبدوا سهلا حول فرق العمل الا انها مسألة صعبة اذ ان الموضوع يتعلق بتأهيل العالمين وتدريبهم ليكون فريق العمل قادرا على اتخاذ القرارات ووضع الخطط وما الى ذلك ، واشار (Ivancevich, 1995:353-359) العاملين الا انهم يكونوا قلقين بشأن نجاح الفرق وبشكل جوهري يتضح بان مهارات الافراد تتطور وتنمو خلال فرق العمل ، وهنا على المدير او المدرءا بشكل عام تزويد العاملين بالمعرفة والمهارات التي يحتاجونها لاداء المهام ، كما ان الاكثر اهمية تتمثل في خلق الجو الذي تستطيع فيه فرق العمل تحقيق النجاح والناحية الاكثر اهمية في تعميم الوظيفة بفرق العمل هي تدريب اعضاء الفريق وتمكين العاملين فيه ، لذلك نرى ان لديهم رقابة كبيرة على عملهم .

هذا يعني ان تلك الوظائف يجب ان تكون مصممه بصلاحية ومسؤولية متساويتين كي يكون هؤلاء الافراد مسؤولين عن افعالهم ومتحملين المسؤولية في تفكيرهم واستثمار انفسهم في المنظمة .

ان تعميم الوظائف التي تمكن العاملين لاتخاذ القرارات حول اعمالهم يمكن ان يساعد المنظمة كما انه يساعد الافراد في تقديم الابتكارات والافكار ومع ذلك فان العديد من التنفيذيين والمدراء يمانعون ويترددون في تمكين العاملين اضافة الى تردد العاملين انفسهم في انضمامهم الى فرق العمل وبالتالي فهذا التردد والخوف لدى العاملين قد يقلل من حريتهم ، ويعزي (Ivancevich et al ., 1997:488) ذلك اذ ان ليس كل المنظمات تسارع لادارة اعمالها من خلال استخدام فرق العمل وذلك لسببين .

1. ان عملية قيادة فرق العمل ليست سهلة مقارنة بالقيادة التقليدية .
2. ان النتائج لايمكن قياسها بسهولة .

كما ان اعادة هيكلية المنظمة والعمل بمنطق الفريق يجعل المنظمة تستغني عن فئة المشرفين العريضة لذا فأن هذه الفئة ترى ان التمكين يؤدي الى فقدانهم

السلطة ويختزل وظائفهم ، لذا فأن من الطبيعي ومن المنطقي ان اكثر المقاومة لهذا المفهوم تأتي من مديري الادارة الوسطى (Dobbs, 1993:55) كما يؤكد بعض الباحثين الى ان فرق العمل غير قادرة على رؤية العلاقة بين التحسينات او التطويرات في العمليات التي تجريها والاستراتيجيةالعامة وربحية الشركة.

ان العاملين يمتلكو شعورا مناقضا بخصوص مفهوم اعادة هيكلية المنظمة واناطة الدور اللعاملين اذ يعدون ذلك شيء عظيما من ناحية الا انهم لايرغبون بتحمل المسؤولية الشخصية وبعبارة اخرى رأى (Argyris , 1998:99) ان التمكين من وجهة نظر العاملين شيء عظيم مالم يجعلهم يتحملون مسؤولية شخصية ويحسم (Hund, 1994: 24) هذا الجدل اذ يرى ان المشرفين والمدراء يجب ان يدربوا بشكل جيد من اجل التعامل او التكيف مع التغيرات المنظمية . وهذا يستعدي معرفة ما يجب تخويله من الاعمال وما يجب الاحتفاض به واشار (Hellriegel et al., 1994:546) الى ان فرق العمل قد تكون اكثر نجاحا في تحقيق اهداف المنظمة اذا ما تم تمكين اعضائها (اعطائهم سلطة ومسؤولية) لاداء وظائفهم وعلى العكس من ذلك اذا كانت السلطة والمسؤولية مقيدة فان مستويات اداء الفريق قد تقل وربما يستمرون بانجاز وظائفهم بقناعة ولكن بحماس اقل في تحسين الجودة والانتاجية .

2. **التغير التنظيمي:** لاشك ان السلطة هي الحق الشرعي في التأثير على سلوك الاخرين، كما تعرف بانها الحق في اتخاذ القرارات التي تحكم تصرفات الاخرين ، والسلطة لاتعني اجبار العاملين في المنظمة على انجاز اعمالهم كما لاتعني في نفس الوقت ان للرئيس الحق في اصدار مايشاء من اوامر وتعليمات و انما يستمد الرئيس سلطته من مرؤسيه وليس من رؤسائه وبهذا فالسلطة عبارة عن علاقة قائمة بين الافراد عندما يقبل المرؤوسين التوجيه الصادر من الرئيس وعلى هذا الاساس لا يكتسب الرئيس السلطة الا بعد موافقة المرؤوسين والتزامهم بهذه السلطة (الدهان ، 1992،137-144)، اما القوة فهي القدرة على التأثير في السلوك الفردي والجماعي لتحقيق اهداف معينه وفي المنظمات تمارس القوة من خلال التنظيم الرسمي.

وبعد هذا العرض الموجز للسلطة والقوة لابد من ان نتعرف على موقع التمكين بينهما، اذ ان التمكين يختلف بشكل جذري عن السلطة (المقصود بالسلطة كممارسة على الافراد الاخرين) فمن الواضح ان السلطة هي مفهوم علائقي بين الافراد على النقيض من مفهوم التمكين اذ انه يؤكد على القابلية لجعل الاشياء تحدث (Schermerhorn et al., 1997:299) كذلك من حيث النظرة الى القوة ، ففي الوقت

الذي يكون فيه التاكيد منصبا على القدرة تكون هنا علاقة ساكنة على وفق النظرة التقليدية التي تركز على بذل اكبر للجهود من قبل الافراد ضمن علاقات تنظيمية متبادلة . لذا فأن المنظمة عندما تحاول توجيه القوة الى الاسفل هرميا عليها دراسة نماذج القوة المعمول بها سابقا وأن هذا التغيير سيقودنا الى اسئلة منها . هل يستطيع الافراد (ذوو التمكين) منح مكافأت او موافقات مبنية على اساس اتمام المهام ؟ وهل ان حقهم في الاقرار يتماشى مع شرعية السلطة الرسمية (Echermr horn et al., 2000) .

ان الجواب على هذه التساؤلات هو ان التمكين يعرقل ترسيخ نماذج مواقع القوة ويهدد المديرين في المستويات الوسطى والدنيا اذا انه يسعى لزيادة سلطة العاملين في الخطوط الاولى من اجل ان يكونوا قادرين على صنع قراراتهم بانفسهم ، وتقليل عمق دورة التغذية العكسية وتقليل الاعتماد على الادارة العليا . لذا فأن التمكين يحتاج الى عاملين يتدربوا دائما لتوسيع سلطتهم وامكانية تأثيرهم الجديد وهذه في واقع الحال مهمة صعبة للمدراء وتحدي كبير للعاملين اذ ان الديناميكية بين العاملين والمشرفين ستتغير دائما على وفق تحديات البيئة الخارجية

وعلى هذا الفهم فأن المنظمة المتمكنة بحاجة الى تغيير مفهوم السلطة والقوة في داخل المنظمة من النظرة التي تفرض السلطة على الاخرين الى مفهوم يؤكد على استخدام السلطة لجعل الاعمال تنجز وهي تشير الى ان كل العاملين يكونوا اكثر سلطة (Schermer home et al., 1997:298) والسؤال الذي يجب ان نسأله هنا هو ما هي حدود التمكين ؟ وهل ان كل العاملين الذين يجب ان يكونوا اكثر سلطة يجب ان يكونوا جميعهم متمكنين ؟

ان الاجابة على هذا السؤال تستدعي التطرق الى طبيعة نظام الرقابة المعتمد في المنظمة. فهناك من المنظمات تنمي الرقابة الرسمية والتي يطلق عليها بالالتزام الخارجي ، وهو الالتزام الناتج عن التقيد بوسائل الضبط الخارجية كاللوائح والاجراءات والعقوبات والحوافز بانواعها سلبية ام ايجابية ، والموازنات ... الخ وهنا تكون سيطرة العاملين على اقدارهم قليلة ومنظمات اخرى تنمي جانب الرقابة الذاتية ام ما يسمى بالالتزام الداخلي ، لذا اشار (Argyris, 1998:99) الى ضرورة حساب العوامل الاخلاقية والرضاء والالتزام بسياسات العلاقات الانسانية وعدم جعلها المعيار النهائي منبها الى ان الهدف النهائي هو الاداء . فمن الممكن ان يكون الافراد مؤدين ممتازين ويظهرون اخلاق بمستوى ادنى . ومع هذا تبقى الاخلاق متفوقه على الاداء في المنظمات التي تتجه نحو التمكين اذ اننا عندما نستخدم الاخلاق والرضا والشعور بالتمكين كمعيار نهائي للنجاح في المنظمة فانها تغطي الكثير من المشاكل التي تواجه المنظمات في القرن الواحد

والعشرين، اذ ان المعيار هو تنمية وسائل الضبط الداخلي والرقابة الذاتية ، بعد تحديد المستويات التي يتوجب تمكينها اذ اشارت مقولة ابراهام لنكولن الى ذلك بقوله (يمكن ان تمكن جميع الافراد لبعض الوقت وبعض الافراد طول الوقت ولكن لا تستطيع تمكين جميع الافراد طول الوقت) (Argyris, 1998:99) .

ويؤدي التغيير التنظيمي الى تفشي التناقضات الداخلية حتى وان كانت هذه التغييرات تسير بشكل صحيح لذا يستوجب العمل على كشف هذه التناقضات وعدم تجاهلها اذ ان ذلك سيخلق منها عمل تخريبي يعرقل مسيرة التمكين والقوى المتضررة من جراء فقدان مواقعها كثيرا ماتسيء الظن وتنمي الاحباط لدى المجاميع المتمكنة لذلك يشير (Argyris, 1998) الى اربع خطوات يعتقد انها كفيلة بانجاح التغيير التنظيمي في المنظمة وهي :

1. تحديد الريادة.
2. تحديد استراتيجيةالمنافسة المتوافقة مع الرؤيا .
3. تحديد العمل المنظمي والاستراتيجيات التي تنفذ.
4 . تحديد متطلبات وظيفة الافراد.

3. **تغييرات في ثقافة وانظمة المنظمة:** تأتي قيم المشاركة بوصفها جزء من ثقافة المنظمة مفتاحا اساسيا ينبغي وضعه في مقدمة قوى التغيير الثقافي ، فعلى سبيل المثال ان ثقافة المنظمة لابد لها ان تدعم الادارة التشاركيه من خلال بناء الثقافة الجماعية ونبذ الفردية فتحفيز العاملين لايتم بالنقود فقط بل هناك امور اخرى تسهم في توجيه ثقافة المنظمة نحو التعجيل باستراتيجيةالتمكين كالاحساس بالفخر من انتماء العاملين للمنظمة ، والثقة بهم والدافع المعنوي المتمثل بفرص الترقية او تقديم دعم من خلال التدريب ، او التثقيف ..) لذا فان العاملين يتوقعون كتحصيل حاصل ومن خلال مشاركتهم في المعلومات ان يتم اخبارهم بما عليهم القيام به كما عليهم ان يعرفوا ما يجب عمله (Bloestone, 1992:34)

والادارة بالمشاركة والتمكين يعطيان العاملين الحق في اداء اعمالهم وفي كيفية ادارة المنظمة فهم يصبحون على درجة عالية من التمكين في تبني مسؤولية اداء اعمـــــــــــــــــالهم .
(Ebert Igriffin, 2000, 191).

اظهر احد البحوث ان هناك ارتباط ايجابي بين المشاركة والرضا والتحفيز والاداء (Holl ander et al, 199:83) وان تبني مفهوم التمكين هو سعي من قبل

الادارة لتطوير مهارات ومعارف العاملين من اجل الوصول الى بناء منظمات قادرة على المنافسة ، لذا فقد وجد المدراء ان المسؤولية هي افضل طريق للاستفادة من ثقافة قوية وفي كافة المستويات من خلال التزام تحتي (داخلي) لمشاركة واستخدام وتمكين العاملين، لذا لابد من ادراك حقيقة ان افضل الثقافات التنظيمية هي تلك الثقافة التي تتوافق مع التغيرات الهيكلية والتنظيمية من اجل تحقيق التمكين في المنظمة ، وان مسؤولية المديرين هو تكييف الثقافة عندما لاتتوافق مع استراتيجيةالمنظمة الجديدة . وبهذا فعلى المديرين امتلاك ثقافة تجعلهم ان يقررو ما العمل الذي يجب ان يعملوه بانفسهم وما العمل الذي يجب ان يتركوه للاخرين (Scher merhorn 2001L214) كما ان عليهم ان يمتلكوا الصفات المميزه للقادة اللذين يقودون باتجاه التحول للتمكين والتي تتضمن الرأي (Schermerhorn et al., 2001, 275) .

أ. **القدرة الخلاقه**: حث الاخرين على الحماس ، الأيمان ، الولاء ، الكبرياء الثقة بالنفس من خلال تعزيز القوة الشخصية .

ب. **الحرية** ، امتلاك الافكار وتوجيه واع وواضح خلال الاتصال بالاخرين واثارة دافعية العاملين ، وتطوير قابليات الاتصال لجميع الاتجاهات .

ج. **مجموعة الرموز** ، تشخيص الابطال ، عرض مكافآت خاصة ، قيام تقاليد مخططة وتلقائية لابراز التفوق والانجاز الكبير .

د. **التمكن:** مساعدة الاخرين على التطور ، التخلص من معوقات الانجار والمشاركة في المسؤوليات

هـ. **الاثارة الذكية (العقلانية)** ، كسب اشراك الاخرين في خلق مواقف تثير خيال عال لدى العاملين للتوصل الى حلول ذكية .

و. **التكامل :** كونه اساس في خلق الثقة والنزاهة والتماسك، وانظمة المنظمة هي الاخرى التي تخضع للتغيير عندما تقرر المنظمة السير باتجاه التمكين ، فنظام الرقابة والحوافز وسياسات الجذب والاختبار وانظمة الاتصالات وانظمة الاجور... الخ كلها قوى تشد وتؤثر في السلوك ففيما يخص نظام الرقابة نجد ان المنظمة عندما تتجه نحو تعزيز الرقابة الذاتية وتعزيز الالتزام الذاتي كاحد مستلزمات العمل باستراتيجية التمكين فانها تكون قد تحولت من ادوات الضبط الخارجي الى وسائل الضبط الداخلي كالعمل بمنظومة القيم يعني بان المنظمة سوف تتخلى جزئيا عن الرقابة الرسمية وهنا نسأل كيف يتأكد المدراء بان مرؤوسيهم المتمكنين لايخاطرون باعمالهم ؟ وكيف يتفادى المدراء مخاطر المفاجآت ؟

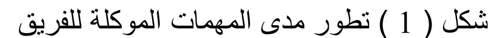
ان الرقابة الرسمية تشكل عنصرا واحدا فقط للرقابة اذ يرى (Eimaons, 1999 ?:) ان هناك اربعة نظم للرقابة الرسمية تشمل (الرقابة التشخيصية ، وانظمة المعتقدات ، وانظمة الحدود ، والانظمة الرقابية المتفاعلة) وان لكل نظام هدفا مميزا وعندما تسير المنظمة باتجاه التمكين فانها تختار النظام الاكثر قدرة على خلق الالتزام الداخلي مثل انظمة المعتقدات اذ انها تمكن الافراد وتشجعهم على البحث عن فرص جديدة فهي توصل اليهم قيم جوهرية وتلهمهم الالتزام باهداف المنظمة على عكس الانظمة الحديه التي تعرف بشكل تفصيلي الاجراءات وتثبت الحدود كما ان المنظمة قد تحتاج انظمة الرقابة المتفاعلة : اذ تساعد هذه الانظمة المدراء عند المستوى الاعلى في التركيز على الحالات الاستراتيجية غير المؤكدة ليتعلموا ماهم بحاجة بشأن التهديدات والفرص التي تبرز اثناء تغيير الظروف التنافسية والاستجابة بشكل فعال .

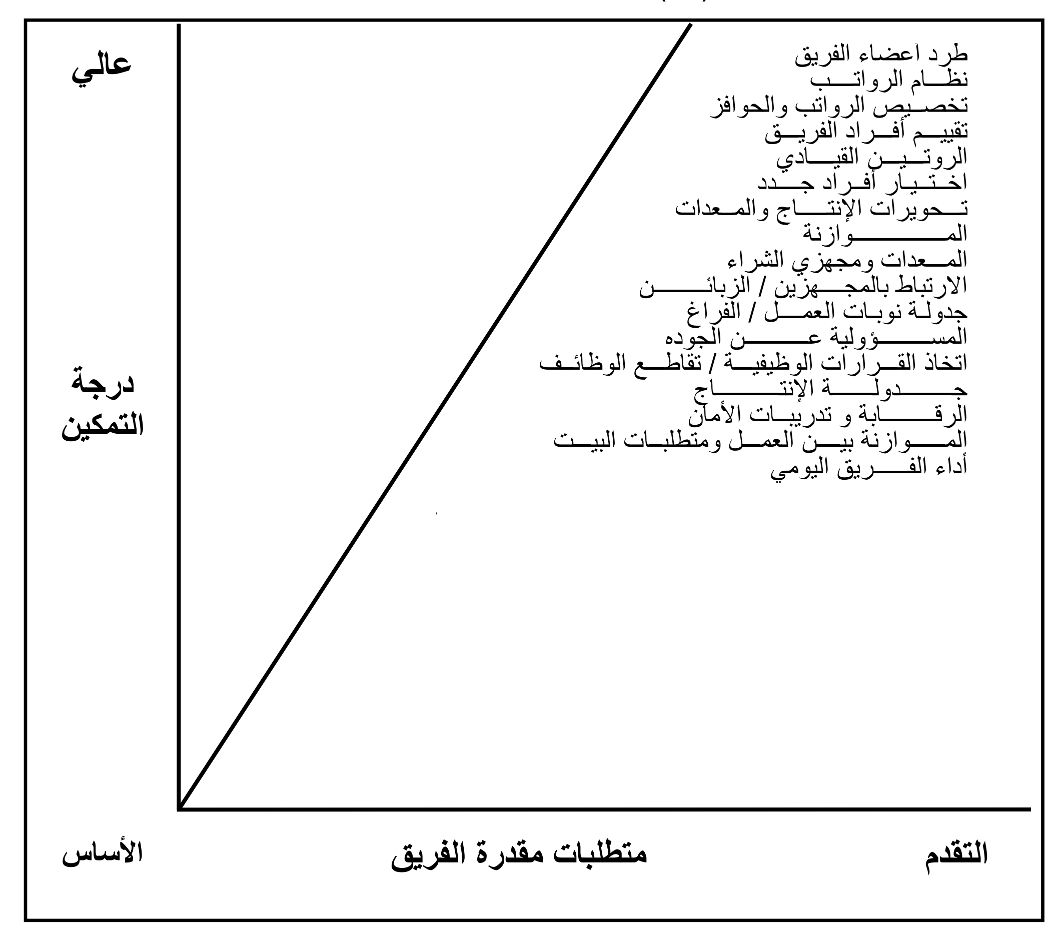
ان هذه الانظمة للرقابة تتحرك بشكل يعزز احدها الأخر فعندما تصبح المنظمة اكثر تعقيدا لن يكون امام المدرءا سوى التعامل مع الفرص المتزايدة والقوى التنافسية ويقلصوا الوقت والاهتمام قدر الامكان . ومن خلال استخدام رافعات الرقابة بشكل فعال يمكن ان يتأكد المدراء ان فوائد الابداع والخلق لايمكن ان تتحقق على حساب الرقابة . (Simons, 1999 :)

كما ان انظمة المنظمة الاخرى لم تكن بمنأى عما يحدث من تغيير في انظمة المنظمة فنظام الاتصالات كذلك لم يعد يعتمد التغذيه المرتدة ضمن دائرة طويلة اذ ان فرق العمل تقلل من حاجتها للرجوع الى الادارة العليا وتكون دورة التغذية المرتدة ضمن دائرة قصيرة حدودها فريق العمل . كذلك الحال في توجيه انظمة الحوافز التي يدخل فيها الجانب المعنوي كالاحساس بالفخر والاستقلالية والاهمية . دونما اختصار اثر الحوافز على الجانب المادي .

وأشار (Ivancevich, 1998:117) الى ان هناك التزام متزايد بين الشركات والصناعات المختلفة بعملية التدريب وتطوير المهارات مشيرا الى ان في احد المصانع في ولاية جورجيا لصنع السجاد اكثر من ثلث العاملين لايملكون تعليما عاليا وعندما ادخلت الشركة الكومبيوتر بالعمل لم تختار استبدال العاملين الحاليين بعمال جدد وانما قامت بتطوير مهاراتهم من خلال التدريب والتعليم .

وهكذا كلما تقدم الفريق في تدريبه وامتلك صلاحيات ومسؤوليات اوسع كلما توسع مدى المهام الموكلة اليه وهذا لايأتي بسهولة بقدر ما يأتي نتيجة تطور وتغيير في اجمالي انظمة المنظمة وكما يشيرالشكل(1) الى ذلك .


شكل (1) تطور مدى المهمات الموكلة للفريق



Source : Holpp , H ., (1994) ,Applied Environment Training , February ,P : 39-44 & Baker D,M ., (1993) ,Why Businss Love Work Team ,Blak Enter Priss ,Aprhl , P: 85-90 .

ويبدو من الشكل ان المنظمة كلما تحركت باتجاه فرق العمل المتمكنة جدا يصبح نجاح المنظمة اكثر اندماجا مع تأثير عمل الفريق . إذ أن المنظمة التي تستثمر مصادرها لتدريب الفرق ممكن ان تزيد تأثير كلا من الفريق والمنظمة (Hellriegel et al. 1994:544)

وهكذا مع استمرارية التمكين يتقدم العاملين من موقع لا يمتلكون قيمة حرية التصرف إلى موقع يتمكنون فيه من طرد أعضاء الفريق وتحديد نسب الحوافز والرواتب فضلا عن كيفية أداء أعمالهم وقوة التأثير في تغيير البعض من مواقع

أهداف المنظمة وهيكلتها وأنظمة مكافأتها (Daft, 1992:505) ولعل الشكل (1) يشير إلى سلسلة التمكين إذ يلاحظ فيه أن درجة التمكين عند المستوى العالي إذ يتحول العمل إلى صيغة فرق العمل المتداخلة وفرق الإدارة الذاتية انتهاء بوحدات مصغرة يطلق عليها فرق العمل إذ تؤكد هذه الفرق على الثقافة والدعم المشترك والحرية الحقيقية المستقلة والخضوع إلى المنظمة الأم . وهذه الفرق تمتلك الصلاحية والمسؤولية عن خطة عمل الفريق وعمل القرارات .

رابعاً: التمكين وإدارة الجودة الشاملة

تعد فلسفة إدارة الجودة الشاملة (TQm) الموجه الثورية الثالثة بعد الثورة الصناعية وثورة الحاسوب والمعلوماتية وهي بنفس الوقت تمثل ثقافة تنظيمية جديدة وثورة إدارية شاملة يستلزم تطبيقها توفر مستلزمات بشرية ومادية وفنية وبناء مؤسسي خاص ، ولا يوجد تعريف جامع وشامل لإدارة الجودة الشاملة ، فقد عرفها (kinlow, 1992 : 86) بأنها الاستراتيجية التي تستند الى تظافر جهود الأفراد في المنظمة لأغراض رفع مستوى الجـــودة ، ووصفها (Goelsch & Davis, 1994: 110) بأنها الجهود التي تهدف الى تعظيم القدرة التنافسية للمنظمة من خلال تظافر جهود جميع الأفراد للعمل على التحسين المستمر للسلع والخدمات ، ولا يبتعد (الصوفي ، 1999: 37) في وصفه لإدارة الجودة الشاملة عن التعاريف السابقة إذ رأى أنها مجموعة من الأعمال والأنشطة التي يلتزم بها جميع أفراد المنظمة على اختلاف مستوياتهم من اجل تلبية حاجات ورغبات المستهلكين .

ومما تقدم يمكن ان نوجز إدارة الجودة الشاملة بأنها :

1. ثقافة تنظيمية جديدة .
2. مدخل فكري جديد متطور يقود لثورة شاملة .
3. تحسين مستمر يعتمد المشاركة الجماعية ودعم كامل من قبل الإدارة .
4. تحول من السيطرة على العيوب الى منع العيوب .
5. وأخيرا تحقيق رضا المستهلك .

وعندما نصف هذه الثورة بأنها مدخل فكري جديد معاصر فان ذلك يستند أساسا إلى ملامح هذه الثورة التي نوجزها بما يأتي (السلمي ، 17،1995) :

1. مدخل يشمل كل مستويات المنظمة ويعتمد على تخطيط ، تنظيم ، تحليل كل نشاط فيها.

2. مدخل يعتمد إقناع ومشاركة كل أفراد المنظمة.
3. مدخل يعتمد منع الخطأ وليس مجرد كشفه .
4. مدل ينمي الرقابة الذاتية بديلا عن الرقابة الخارجية .
5. مدخل يهدف الى أحداث تغيير فكري وسلوكي في المنظمة .
6. مدخل يعتمد على فرق العمل لتحسين الجودة باستمرار .
7. مدخل يعد المجهزين جزء من فريق العمل في المنظمة وشريكا فيها .

وبعد استعراض إدارة الجودة الشاملة مفهوما وملامحا فان تطابقا كبيرا يظهر أمامنا بين ما جاء في استراتيجية التمكين وما جاء في إدارة الجودة الشاملة ، فالفلسفتان اعتمدتا التغير الهيكلي والتنظيمي والثقافي المتمثل في اعتماد فرق العمل والإدارة التشاريكة وتوزيع القوى وإحلال الالتزام الداخلي بديلا عن الرقابة الرسمية . سيما اذا ما نظرنا الى أهداف (TQm) التي جاءت لتحقق (اللوزي ، 1999 ، 7) .

1. زيادة القدرة التنافسية .
2. زيادة كفاءة المنظمة في إرضاء الزبائن والتميز على المنافسين.
3. زيادة قدرة المنظمة على البقاء والاستمرار والنمو المتواصل .
4. زيادة حركة ومرونة المنظمة في تعاملها مع المتغيرات(قدرة الحل على استثمار الفرص ، تجنب المخاطر والمعوقات).
5. زيادة ولاء العاملين للمنظمة .

ولاشك أن هذه الأهداف تسير بذات الاتجاه الذي تسير به الأهداف التي جاءت من اجلها استراتيجية التمكين ، لذا فلابد لنا ان نخرج باستنتاج يؤكد ان استراتيجيةالتمكين تقود الى تأسيس واستكمال النقاط والنواحي التي دعى إليه خبراء الجودة البارزين ، من خلال تأكيدها على نوع التدريب الذي يحتاجه العاملين لتنشيط دورهم في عملية تحسين الجودة وإزالة الموانع والعوائق من أمام العاملين وجعلهم يفخرون بصنعتهم وجعل كل شخص فيهم مسؤول عن تحقيق الجودة كما يرى (Stevens, 1993 : 18) تبدأ بالناس لا بل وعلى حد وصف (Crosby , 1997: 214) فان استراتيجيةالتمكين تستهدف إزالة الحواجز التي تسلب العاملين حقهم في الافتخار بعملهم وتحمل كل واحد منهم مسؤولية قراره في تحقيق الجودة ، وعلى هذا الاساس فان (Stevens, 1993:18) رأى ان التمكين هو المفهوم الأكثر أهمية في إدارة الجودة الشاملة وهو مجموعة من الأنشطة التي

تمكن العاملين من صنع التغييرات الضرورية بالمنظمة وان هذا المفهوم يحتوي على اكثر من مجرد تغيرات تقنية باتجاه التحسين المستمر إذ ينطوي المفهوم كذلك على خصائص القيمة غير المباشرة كتغيرات في قيم المنظمة ، ثقافتها ، الثقة ، المسؤولين ، المشاركة ، الانسجام كما أشار الباحث إلى أن مفهوم التمكين يستند الى اعتقادهم وهو ان العاملين يحتاجون المنظمة وان المنظمة تحتاج العاملين وان المديرين عليهم ان يدركوا أن العاملين هم اثمن موجود من موجودات المنظمة .

لقد أصبحت الإدارة بالمشاركة مفتاح المرور لمفهوم التمكين إذ وجد الباحثين أن هناك ترابط إيجابي بين المشاركة ورضا العاملين والدوافع والأداء H olander,et al (183 :1990,) وإذا كانت إدارة الجودة الشاملة قد بدأت بالأفراد العاملين فأنها تنتهي بالزبون ، إذ أن اغلب عوامل النجاح في (TQm) تركز على تفهم وتحقيق توقعات الزبائن (47 :Johnson, 1993) إذ أن هناك ارتباط إيجابي بين الرضا الداخلي للزبائن وتلبية حاجاتهم ، وان العاملين عندما لا يعاملون بشكل صحيح سوف لا نتوقع منهم أن يتعاملوا بشكل سليم مع الزبائن (Johnson, 1993 : 47) لذا فان الباحث يشير إلى أن الرضا الداخلي لدى العاملين يمكن أن يتحقق بعدة طرق منها تأسيس درجات عالية من الإدارة بالمشاركة واللامركزية وتوزيع القوة في هيكل المنظمة وتعظيم درجات عالية من الحكم الشخصي لدى العاملين وتطوير فاعلية فرق العمل ، وجميع هذه الفرق تستند إلى مفهوم تمكين العاملين . لذلك فان عمليات التمكين تنجح فقط عندما تكون هناك دورة من التغذية المرتدة وقدره على الحكم الذاتي في ثقافة المنظمة (likewise; Mahoney & Mcmillan, 1994) .

المبحث الثالث
تحليل نتائج الدراسة الميدانية

يمكن تصنيف استجابات أفراد العينة على وفق ستة مجالات عكستها استبانة الدراسة هي (الخبرة ، وتنوع المهارات ، والثقة بالعاملين ، وثقافة المنظمة ، و الأستعداد لتحمل مسؤوليات إضافية ، والاستعداد للتعامل مع المتغيرات واتخاذ القرارات .

أولاً: الخبرة : جرى تمثيل هذا البعد بالأسئلة (1 و 2) وبعد استخدام الوسائل الإحصائية اللازمة ظهرت النتائج المبينة في جدول (1) وكما يأتي :

جدول (1) تحليل استجابة أفراد العينة على وفق مقياس الوسط الحسابي والوزن المئوي

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن المئوي	درجة اتفاق أفراد العينة
1.	العاملون قليلو الخبرة عندما ينجزون أعمالهم ، لذلك افضل أن أقوم بإنجازها بنفسي .	2.956	1.291	59.12	ضعيف
2 .	غالباً ما احتاج إلى وقت كبير لوصف الأشياء للعاملين ، ، لذلك افضل أن أقوم بإنجازها بنفسي	**2.608**	**1.176**	**52.16**	ضعيف

من خلال ملاحظة درجة اتفاق أفراد العينة على الفقرتين (1 ، 2) ظهر إن الأوساط الحسابية للفقرتين قد تراجعت عن الوسط الفرضي البالغ (3) بما يؤشر عدم اتفاق أفراد العينة على ضعف خبرة العاملين .إذ بلغت نسبة الذين يؤيدون وجود الخبرة لدى العاملين للفقرتين على التوالي هي (52.17 % و 59.78 %) ، في حين بلغت نسبة الذين يؤيدون ضعف خبرة العاملين (34.78 % و 21.73%) ، أما المحايدون فقد بلغت نسبتهم للفقرتين (13.04 % و 18.39 %) على التوالي

ثانياً: تنوع المهارات : جرى تمثيل هذا البعد بالأسئلة (3 و 6) وبعد استخدام الوسائل الإحصائية اللازمة ظهرت النتائج المبينة في جدول (2) وكما يأتي :

جدول (2) تحليل استجابة أفراد العينة على وفق مقياس الوسط الحسابي والوزن المئوي

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن المئوي	درجة اتفاق أفراد العينة

3.	الأخطاء التي يرتكبها العاملين مكلفة كثيراً ، لذا فأنا لا أخصص لهم أعمالا كثيرة لإنجازها .	3.152	1.358	63.4	وسط
6 .	العاملون جيدون فقط في اختصاصات ومهام محددة ، لذلك فأنا لا أستطيع أن أعطي لهم واجبات إضافية .	3.434	0.997	68.68	وسط

تجاوزت الفقرتين (3 و 6) الوسط الفرضي البالغ (3) إذ حققت أوسطهما الحسابية تقدماً عن الوسط الفرضي وكما يعكس الوزن المئوي ذلك التقدم إذ ومن خلال تحليل نتائج الفقرة (3) ظهرت نسبة الذين يؤيدون إسناد مزيداً من الإعمال للعاملين يؤدي إلى ارتكاب أخطاء مكلفة قد بلغ (47.82 %) ، أما الذين يعارضون ذلك فقد بلغ (45.65%) ، في حين بلغت نسبة المحايدين (6.52 %) ، وبالرغم من تقارب النسبتين إلا أن تحليل نتائج الفقرة (6) يعكس النتيجة بشكل حاسم ، إذ بلغت نسبة اللذين يؤيدون مضمون الفقرة (6) (52.63 %) في حين بلغت ظهرت نسبة الذين يؤيدون إن العاملين لديهم مهارات متنوعة قد بلغ (23.91 %) وإن نسبة المحايدين فد بلغت (23.46%) ، وهذا يعكس إن هناك تراجع في تنويع المهارات بحيث أن إسناد المزيد من الواجبات للعاملين قد يؤدي إلى حدوث أخطاء مكلفة .

ثالثاً: الثقة بالعاملين : جرى تمثيل هذا البعد بالفقرة (4) وبعد استخدام الوسائل الإحصائية اللازمة ظهرت النتائج المبينة في جدول (3) وكما يأتي :

جدول (3) تحليل استجابة أفراد العينة على وفق مقياس الوسط الحسابي والوزن المئوي

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن المئوي	درجة اتفاق أفراد العينة
4.	معظم الأشياء لا تخول للعاملين ببساطة حتى وان كان لديهم تدريباً راقياً ويجب أن احتفظ بها لنفسي .	2.739	1.156	54.78	ضعيف

عند ملاحظة الوسط الحسابي للفقرة (4) يظهر انه قد تراجع عن الوسط الفرضي البالغ (3) بما يعكس حالة اتفاق أفراد العينة على عدم الاتفاق على مظمون الفقرة وهذا ما يؤشر ثقة الإدارة بالعاملين ، إذ بلغت نسبة المعارضين لهذه الفقرة (63.04 %) في حين بلغت نسبة المتفقين مع مظمونها (30.43 %) ، أما نسبة المحايدين فقد بلغت (6.52 %) ، وهذا ما يعكس مستوىً متوسطاً من الثقة بالعاملين.

رابعاً: ثقافة المنظمة : جرى تمثيل هذا البعد بالفقرة (5) وبعد استخدام الوسائل الإحصائية اللازمة ظهرت النتائج المبينة في جدول (4) وكما يأتي :

جدول (4) تحليل استجابة أفراد العينة على وفق مقياس الوسط الحسابي والوزن المئوي

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن المئوي	درجة اتفاق أفراد العينة
5 .	غالباً ما أحقق سرعة في الإنجاز عندما أعمل الأشياء بنفسي	4.369	0.698	87.38	جيد جداً

كانت درجة اتفاق أفراد العينة على الفقرة (5) بمستوىً جيد جداً إذ حقق الوسط الحسابي تقدماً عالياً عن الوسط الفرضي البالغ (3) بما يعكس شيوع الثقافة الفردية في المنظمات المبحوثة وتراجع روح العمل الجماعي على وفق منطق الفريق .

خامساً: الاستعداد لتحمل مسؤوليات إضافية : جرى تمثيل هذا البعد بالفقرتين (7 و8) وبعد استخدام الوسائل الإحصائية اللازمة ظهرت النتائج المبينة في جدول (5) وكما يأتي :

جدول (5) تحليل استجابة أفراد العينة على وفق مقياس الوسط الحسابي والوزن المئوي

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن المئوي	درجة اتفاق أفراد العينة
7 .	العاملين مشغولين جداً لدرجة لا يمكن تكليفهم بمهام إضافية .	3.130	1.140	62.6	متوسط
8 .	اغلب العاملين ليسوا مستعدين لتحمل مسؤوليات إضافية .	3.847	1.239	76.94	جيد

إن الفقرة(7) تعكس درجة اتفاق أفراد العينة على ضعف قدرة المنظمات المبحوثة على تكليف العاملين بمهام إضافية ، وهذا ما أكدته إجابات أفراد العينة عن عدم استعداد العاملين لتحمل مسؤوليات إضافية .

سادساً: استعداد وقدرة العاملين على التعامل مع المتغيرات واتخاذ القرارات الخاصة: جرى تمثيل هذا البعد بالفقرة (9) وبعد استخدام الوسائل الإحصائية اللازمة ظهرت النتائج المبينة في جدول (6) وكما يأتي :

جدول (6) تحليل استجابة أفراد العينة على وفق مقياس الوسط الحسابي والوزن المئوي

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن المئوي	درجة اتفاق أفراد العينة
9 .	في وظيفتي يجب أن أكون مؤهلاً لإصدار قراراتي الخاصة	4.782	0.414	95.64	ممتاز

تعكس استجابات المبحوثين عن تقدم عالي جداً في الوسط الحسابي وانخفاض في الانحراف المعياري ، إذ بلغت نسبة الموافقين (100%) من أفراد العينة وهذا ما يؤكد استعداد العاملين للتعلم الدائم ليكونوا مؤهلين لاتخاذ قراراتهم على وفق ما يتطلبه الموقف دون الرجوع إلى المستويات الإدارية العليا وهذا ما يجعلهم قادرين على التفكير بمنطق الإدارة أو المالكين .

وفيما يأتي تحليل استجابة المبحوثين على وفق مقياس معامل الاختلاف وكما تعكسه المؤشرات الرقمية الواردة في الجدول (7) .

جدول (7) معامل الاختلاف وترتيب فقرات الأستبانة

الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معمل الاختلاف	الترتيب	المجال
1.	2.956	1.291	43.673	الثامن	الخبرة
2.	2.608	1.176	45.092	التاسع	الخبرة
3.	3.152	1.358	43.083	السابع	تنوع المهارات
4.	2.739	1.156	42.205	السادس	الثقة بالعاملين
5.	4.369	0.968	22.156	الثاني	ثقافة المنظمة
6.	3.434	0.997	29.033	الثالث	تنوع المهارات
7.	3.130	1.140	36.421	الخامس	الاستعداد لتحمل مسؤوليات إضافية
8.	3.847	1.239	32.206	الرابع	الاستعداد لتحمل مسؤوليات إضافية
9.	4.782	0.414	8.657	الأول	استعداد العاملين للتعامل مع المتغيرات ولآنية واتخاذ القرارات

من خلال استعراض معطيات الجدول (7) ظهر أن العاملين في المنظمات المبحوثة ومن خلال الفقرة (9) لديهم الاستعداد والقدرة على التعامل مع المتغيرات البيئية واتخاذ القرارات الخاصة بأعمالهم على وفق ما يتطلبه الموقف والظرف إذ حققت هذه الفقرة الترتيب الأول بين فقرات المقياس تليها الفقرة (5) التي عكست شيوع نمط الثقافة الفردية السائدة حالياً في المنظمات المبحوثة ثم الفقرة (6) التي تعكس حاجة المنظمة إلى تنوع مهارات العاملين ثم الفقرتين (8 و9) اللتان عكستا حاجة المنظمات المبحوثة إلى تعزيز قيم العمل بما يجعل العاملين اكثر استعداداً لتحمل مسؤوليات إضافية إذ حققتا الترتيب الرابع والخامس على التوالي ، ثم جاءت الفقرة (4) التي حققت الترتيب السادس الذي يعكس الثقة بالعاملين وجاءت الفقرتين (1 و2) بالترتيب الثامن والتاسع تتعلقان بالخبرة إذ لم تتفق آراء أفراد العينة على مظمون الفقرتين بما يعكس توافر الخبرة التي يمكن من خلالها الاعتماد على العاملين .

المبحث الرابع
الاستنتاجات والتوصيات

توصل البحث إلى عدد من الاستنتاجات والتوصيات المستندة إلى ما جرى عرضه في التأطير النظري للبحث وما جرى التوصل إليه تطبيقا .

أولاً : الاستنتاجات :

إن الأبعاد النظرية والعملية للبحث تمخضت عن الاستنتاجات الاتية:

1. يرتبط توجه المنظمات نحو استراتيجيةالتمكين بحجم المتغيرات البيئية المحيطة بنشاط المنظمة التي تعد هي الدافع الرئيسي الذي احدث التطور الجوهري في الفكر الإداري النظري والتطبيقي للمنظمة . فقد تصاعدت الأهمية الااستراتيجيةللعاملين في الخطوط الأولى للمنظمة لاحتكاكهم المباشر بالمتغيرات البيئية مما يستوجب تمكين العاملين من التصرف مباشرة في الأمور التي تعكس مخاطر أو فرص جوهرية للمنظمة وبكيفية تشابه تصرفات الإدارة أو المالكين .
2. قصور نظرية التفويض عن منح العاملين القدرة على التصرف الآني على وفق متطلبات الموقف كونه ينصب عادة على أنشطة أو عمليات محددة ومن الممكن سحب السلطة المعنية وإعادة تخصيصها لمستويات إدارية أخرى كلما اقتضت الضرورة ذلك . كما إن السلطة هي دائما موضع التفويض إذ لا يجوز تفويض المسؤولية بعكس الحال في المنظمات المتمكنة ، وهكذا فان نظرية التفويض لبت متطلبات مرحلة يمكن أن توصف بأنها قليلة التعقيد سيما في مجال المتغيرات البيئة الخارجية وما تشهده منظمات الأعمال من تطور هائل .
3. إن تطبيق استراتيجيةالتمكين يبدأ بالعاملين ونظم المنظمة وثقافتها وهيكلها وتنظيمها لينتهي بالزبون ، وبذلك فان التمكين بحد ذاته منهج تكاملي يقود المنظمة إلى إدارة جودة شاملة ويشكل الأسباب الابتدائية لقيام نظام جودة شاملة تبنته المنظمات .
4. تعد المنظمات المتمكنة منظمات متعلمة إذا ما أخذنا بنظر الاعتبار أن ثقافة المنظمات المتعلمة هي ثقافة تمكين وتعليم مستمر وعمل بحماس وروح الجماعة .
5. إن توجه المنظمة نحو استراتيجيةالتمكين يستوجب تغيرات كبيرة وقد تكون جذرية في بعض الأحوال يقع في أولها التغيرات الهيكلية للمنظمة وما يحكمها

من نظم وارتباطات . فالمنظمات المتمكنة تعمل بمنطق الفريق وان مفهوم الفريق في المنظمات المتمكنة يختلف عنه في المنظمات التقليدية . ففي المنظمات المتمكنة يتمتع الفريق بخاصية الاستمرار كما انه يشمل كافة أنشطة المنظمة فضلاً عن كونه يتسم بسمة الدوام ولاينتهي بانتهاء المهمة .

كما أن هذا الفريق يدير نفسه بنفسه في حين يكون تشكيل الفريق في المنظمات التقليدية من الإدارات الوظيفية المختلفة للقيام بمهمة محددة أو مشروع معين ، لذلك فأن الفريق المتمكن يعد وحدة تنظيمية مستقلة لها كيانها الخاص يرتبط أعضاءه بروابط لا تتوفر في الفرق التي تشكل في المنظمات التقليدية .

6. إن ثقة الإدارة بالفريق تعتمد بالأساس على درجة استعداد الفريق للقيام بمهامه وقدرته في رسم الخطط وفي تنفيذها وإدارة العمل من البداية حتى النهاية وهذا ما يتطلب خبره ومهارة عالية تستدعي التعلم المستمر والتفاعل مع المتغيرات البيئية بأقل قدر من الحاجة لتدخل الإدارة العليا .
7. إن المنظمات المبحوثة قد أشرت استعداداً عاليا لدى أفرادها للعمل بمنطق الفريق سيما في قدرة أعضاءها على اتخاذ القرارات الخاصة ، وتوفر قدر مشجع من الخبرة لدى العاملين يحتاج إلى رفع المهارات والقدرات بقدر يخلق الثقة لدى الإدارة بالعاملين على إدارة أنفسهم بأنفسهم .
8. إن ثقافة المنظمات المبحوثة هي ثقافة فردية لا تتناسب مع حاجة المنظمات المتمكنة التي هي ثقافة جماعية عالية يرتبط أعضاءه بروابط وثيقة .
9. إن المنظمات المصرفية هي منظمات قريبة هيكليا من تطبيق استراتيجيةالتمكين إذ تبدوا دورة التغذية العكسية قصيرة مقارنة بالمنظمات الأخرى التي تمتاز بعدد من المستويات التنظيمية التي تستدعي تغذية مرتدة طويلة وهذا ما يشجع الإدارة العامة على تطبيق استراتيجيةالتمكين بوصف فروع المصارف منظمات متمكنة تعتمد فرق العمل في تصميمها التنظيمي .
10. أشرت استجابات أفراد العينة المبحوثة تراجع النظرة لقيم العمل وذلك لعدم استعداد العاملين لتحمل مسؤوليات إضافية .
11. إن المستقبل في ظل المتغيرات الدولية المتنامية سيكون اكثر تعقيدا واكثر منافسه لذا فأنه ولمواجهة هذه الحالة ينبغي أن تكون المنظمات اكثر مرونة وقدرة على التكيف والتعلم بغية بقائها واستمرارها في السوق والمحافظة على حصتها .
12. إن المنظمات المبحوثة وغيرها من المنظمات ليس بإمكانها اليوم أو في المستقبل ضمان ولاء العاملين من خلال استخدام القوة وعلى نحو تقليدي فيما لو اعتمدت المنظمات المبحوثة استراتيجيةالتمكين إذ إن العاملين سيكونوا اكثر

خضوعا للقرارات والعمل بطرائق أداء معينه تكون لهم صلة متينة بعملية صياغة قراراتها بأنفسهم .

التوصيات :

في ضوء الاستنتاجات التي تمخض عنها البحث ، يمكن اعتماد التوصيات الاتية والتي تخص المنظمات المبحوثة في حالة اعتمادها استراتيجيةالتمكين .

1. إجراء تغيرات هيكلية تتوجه من خلالها المنظمات المبحوثة لتجاوز بعض الحلقات الإشرافية الوسطى والعمل بمنطق الفريق على أن تمنح هذه الفرق المسؤوليات الكاملة لوضع الخطط وتنفيذها واتخاذ القرارات اللازمة للقيام بأعمالها من البداية إلى النهاية ، وان يكون الفريق وحدة تنظيمية مستقلة لها كيانها الخاص وانتهاج سياسة أفراد قادرة على تهذيب كادر المنظمة الذين يشتركون في المهام اليومية بأقل عدد من المد راء .
2. تحديد إطار واضح المعالم لحدود صفات العاملين بهدف إرشادهم ورسم أدوارهم سيما في ما يخص العلاقات فيما بينهم .
3. أن يطلع العاملين على الغايات التي تستهدفها منظماتهم والقيم التي تحكم إرشاداتها العملية والصورة الذهنية الحالية والمستقبلية للمنظمة وأهدافها والأدوار المسندة للعاملين وهيكلها التنظيمي وما يحكمها من نظم .
4. أن تعتمد المنظمات المبحوثة ثقافة منظمية تعتمد الروح الجماعية وان تكون هذه الثقافة مساندة لاستراتيجيةالمنظمة نحو التمكين وداعمة لها . إذ إن الإدارات الوسطى والتنفيذية هي الأكثر تضررا وخوفا من أن التمكين إذ انه سيصادر أو يقوض سلطتهم ويحولها إلى الآخرين .
5. أن المنظمات المبحوثة ملزمة بتسهيل مشاركة العاملين في المعلومات التي تعد أهم المفاتيح الأساسية لتمكين العاملين من التصرف السريع في المواقف التي يواجهونها كالمعلومات التي تخص النشاط العام للمنظمة والأرباح والخسائر والنشاط التسويقي والحصص السوقية والإنتاجية والإنتاج المعيب والفاقد ، إذ إن المشاركة بالمعلومات على هذا النحو ستعمق الثقة بين العاملين في المستويات الإدارية العليا والعاملين في الخطوط الإشرافية الأولى ، إذ غالبا ما تميل بعض المستويات إلى حبس المعلومات لتعزيز مراكز القوى وهو جانب مهم يرتبط بثقافة المنظمة .
6. أن تؤكد الإدارة للعاملين في الخطوط الأولى نظرتها للزبون إذ لا يمكن أن يهتم أعضاء الفريق بالزبائن دون أن يشعروا باهتمام الإدارة العليا بهم سيما وان العمل على وفق استراتيجيةالتمكين ينقل خطورة اتخاذ القرار من الإدارة العليا إلى الفريق ولابد من تأمين قدر من الاهتمام المادي والمعنوي بالفريق

مساوي لمقدار الخطورة ، إذ أن الثقة بالعاملين ومنحهم حرية التصرف بالرغم من أنها تشبع جانبا من حاجات العاملين إلا أن هذا الإشباع ليس كل ما يمكن العاملون لتحقيق الرفاه والقناعة ويزيل عنهم الاحباط والتوتر جراء التفاعل مع مخاطر البيئة .

المصادر والمراجع

المصادر العربية

1. اخبار الادارة ، المنظمة العربية للتنمية الادارية ، العدد /14 /ص1996/605.
2. الدهان
3. السلمي ، علي ، (1995) ، ادارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للأيزو 9000 ، دار غريب للطباعة والنشر .
4. الصوفي ، عباس صالح قاسم ، (1999) ، اتجاهات القيادات الإدارية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة دراسة استطلاعية لاراء عينه من مدراء المنظمات الصناعية العراقية ، اطروحة دكتوراه ، كلية الإدارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية .
5. اللوزي ، موسى ، (ذ999)، أساسيات ومفاهيم حديثة ، الطبعة الاولى ، عمان ، دار وائل للطباعة والنشر .

المصادر الاجنبية

6. A Argyris, C., (1998) , Empowerment The Emperors New Clothes” Harvard Business Review. May- June
7. Blalnchard , k, Garlos J.p & Randolph. A., (1995) Empowerment: Takes More Than Minute, California, Blanchard Training and Development .
8. Daft R ., (2001) ,
9. Dobbs. J.H., (1993) . The Empowerment Environment Training and Development “ February.
10. Hand , M., (1998) . “Freeing The victime” personal Review. February .
11. Hellriegel, Slocum & woodman, (200l) , Organizational Behavior , 9.e, south – western college publishing.
12. Hellrieyel, Jackson & Slocum, (1999), Management , 8/e Ohio, south – western college publishing.
13. Ivancevich. J., (1998) . Human Resource Management . New York.
14. Ivancevich. J., lorenzi. P & steven. J. (1997) . Management 2/e . New York .
15. Keighly, (1993) , “Greating an Einpowement Organization Training and Development in Australia, December.
16. Schermerhorn, Jr, J.R, Hunt G. J, Osborn R.N., (2000) Organizational Behavior, 7/e, New HYork, John wiley & sons,lnc.

17. Schermerhorn. Jv. J.R, Hunt G.J, Osborn R.N., (1977). Organization Behavior , 6/e . South –western. Johu wiley and sonsi Inc.,
18. Steven D.p. ,(1993), “ Avoiding failure with Total quality “ Quailty (QUA) . December.
19. Turney p.13(1993). Beyond Tqm with workforce Activity Based Management Management Accounting september 28-31.
20. Bluestone , Barry, Bluestone, Irving. (1992) . “ Workers (and Management) of the world Unite” Technology Review-November I December 31-80 .
21. Ebert R.J, Griffin R.w.(2000)., Business Essen tials, 3/e New Jersey, prentice Hall .
22. Goetsch. D.l, Davis.s ,(1992) . Interoduction to Tota. Quality, productivity, Competritiveness” prentice-Hall Co., Inc.,
23. Halander E. , Dwin, p, offermon. L., (1990) , power and leadership in Organization “ American psychology february.
24. Kinlow, D.c., (1992) , continuos Improvement and measurment for Total Quality : A Team Based ADDroach “ San Diego. Pfifferend.

الفصل الثاني

استراتيجية تمكين العاملين
وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية*

* أ.د. زكريا الدوري، ياسر الذهب (2004)، استراتيجية التمكين وأثرها في الميزة التنافسية، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، غير منشورة، جامعة بغداد.

المبحث الاول

أولاً: الاتجاهات الفكرية لإستراتيجية التمكين وصيغها وأبعادها وأهدافها

يتناول هذا المبحث أهم الاتجاهات الفكرية لإستراتيجية التمكين وصيغها فضلاً عن أبعاد إستراتيجية التمكين وأهدافها. وعلى النحو الآتي:

أ- الاتجاهات الفكرية للتمكين

كثيراً ما يشار للتمكين إلى أنه فلسفة منظمية جديدة في حين يشير إليه بعض بالإستراتيجية الإدارية وآخرين بكونه إيديولوجية إدارية، ولغرض فك التداخل بين هذه المفاهيم وتحديث فيما لو كانت جميع هذه المفاهيم مقبولة لوصف التمكين أو عدم صحة إطلاقها سنتناول كل وصف منها على انفراد.

1.التمكين بوصفه فلسفة منظمية جديدة:

فإذا كان التمكين فلسفة منظمية جديدة فإن لكل منظمة فلسفة تعتمد على قيمتها وقناعتها ومواقفها التي تتضمن مجموعة من السياسات والإجراءات التي تتبناها لتحقيق غاياتها، وأشار (Canningham, et al., 1996:143) إلى فلسفة المنظمة بكونها عقد ضمني بين أعضاء المنظمة يحكم هؤلاء الأعضاء على كيفية العمل جميعاً، لإنجاز الغايات المنظمية، وقد أشارت دراسة (Duvall, 1992:205) إلى أن المنظمات تعتمد فلسفتين الأولى فلسفة المحافظة على الموارد لضمان النجاح المنظمي، والثانية تكامل الموارد لضمان النجاح المنظمي. الفلسفة الأولى تسعى إلى منع الأفراد من ارتكاب الأخطاء سواء بتقليص خياراتهم في التصرف بالعمل أو بسبب ممارسة الرقابة عليهمن لتباين سلوكياتهم ومعارفهم من خلال وضع ضوابط ونظم إدارية بما يسهم في تقليص دور الأفراد في صنع القرارات المنظمية. أن هذه الفلسفة كما أشر (Pope, 1996:56) تعتمد التحديد المسبق للمهمات المستقبلية وللقرارات المنظمية، والتخصيص المسبق كذلك للموارد وكيفية التصرف بها من أجل تقليص احتمالات اتخاذ القرارات غير الصحيحة.

أما الفلسفة الثانية فهي تقوم على أساس تكامل الموارد، لضمان النجاح فتركز على النتائج المستهدفة للعاملين بعد منحهم حرية اختيار طريق العمل من دون النظر إلى الأخطاء بوصفها أساساً، ورأى (Horsfalt, 1996:26) إن الأخطاء على وفق هذه الفلسفة تعد دروساً للتعلم واكتساب معرفة جديدة تغير السلوك وتوجهه ضمن الآفاق الصحيحة. إذ أن الخطأ فرصة مضافة للابتكار والإبداع إن هذه الفلسفة كما وصفها (Duvall. 1999:207) تعمل على تكامل الموارد لا سيما راس المال الفكري، وتقتنع أن الأفراد يدخلون المنظمات باحثين فيها عن فرص النجاح

وتحقيق الذات والشهرة حاملين معهم الأفكار والتطلعات والقوة للمنظمات، لذا تلجأ المنظمات التي تعتمد هذه الفلسفة إلى تهيئة الأجواء المناسبة لكي يطلق العاملين طاقاتهم وإبداعاتهم دون التشديد على الإجراءات والأنظمة المقيدة للإبداع إذا أشار (Canningman, et ak., 1996:145) إلى أن المدراء الموجهين بالتمكين يلجأون إلى مراقبة النتائج بدلاً من رقابة السلوك الفردي وذلك بإقامة نظام مراقبة النتائج ويكون دورهم إزالة كل ما يعيق الإنجاز مع ضمان توفير الموارد لغرض الأداء الفاعل، لذا تعد فلسفة ضمان النجاح الأفضل لخلق البيئة المنظمية الملائمة للتمكين.

2. التمكين بوصفه إيديولوجية إدارية:

الإيديولوجية الإدارية هي مجموعة من الأفكار والمعتقدات التي يعتنقها الإداريون الذين يمارسون الإدارة والسلطة في المنظمات الاقتصادية. (Collins, 1995: 25) وهذه الأفكار التي يضعها الأفراد الفاعلون في المنظمة يتوقع أن تتغير وتتكيف تبعاً للضغوط في بيئة العمل كما أنها قادرة على تغيير واقع المنظمة تنظيمياً وإدارياً باتجاه إقرار قيم وسلوكيات إدارية جديدة تخدم الأهداف بشكل أفضل.

إن التغييرات البيئية بعد ثورة الاتصالات ولا سيما في عقدي الثمينيات والتسعينات قد أحدثت تغيرات جوهرية كبيرة أبرزت الحاجة للاعتماد على الموارد البشرية بشكل كبير مما دعت الحاجة لبروز إيديولوجيات تبعث الثقة بالنفس وتخفف من معاناة العاملين وبذلك رأى (Collins, 1995: 27) التمكين واحد من هذه الأيديولوجيات التي اعتمدتها المنظمات في فرض واقع جديد يعطي الأفراد مكانة جديدة لم تكن متوافرة لهم قبل ذلك، وتكمن الأسباب في حاجة المنظمات للتغيير أثر المنافسة والضغوط البيئية الخارجية التي تعد من أهم التحديات التي واجهت المنظمات، وظهور الحاجة للعاملين في الخطوط الأولى للتعامل المباشر مع الفرص الاستثمارية. كما شكلت تقانة المعلومات دافعاً رئيسياً لما تقدمه من معطيات جديدة لحركة التنافس واختراق السوق وتخفيف العوائق وتقليص مدة تطوير المنتجات (Collins, 1995: 27) فضلاً عن التحدي العالمي إذ أن التباين الموجود في اقتصاديات الدول حفز الأقتصاديات الوطنية على البحث عن طرق جديدة في التعامل مع المتغيرات العالمية.

إن الإدارة أصبح لزاماً عليها أن تنسحب من الطرق التقليدية في التنظيم وأساليب العمل، وتتقدم بطرق بديلة فاعلة تسهم في جذب الكفاءة للمنظمة.

3. التمكين بوصفه أستراتيجية إدارية:

وصف (Nixon, 1994 :16) التمكين بكونه أستراتيجية إدارية تستخدم لحث الأفراد العاملين، وتشجيعهم بما فيهم المدراء لغرض توفير مهارتهم الخاصة وخبراتهم على

نحو أفضل، وذلك عن طريق منحهم المزيد من القوة والحرية في التصرف لأداء أعمالهم. إلى جانب الموارد والأمتيازات الأخرى ليكونوا قادرين على العمل بفاعلية خدمة لأهداف المنظمة وغاياتها. وعلى أساس هذا الوصف لـ(Nixon) جاءت دراسة (Estrad, 1999:330) لتؤشر فقرات هذه الأستراتيجية بما يأتي:

1. وضع الرؤية (Establishing A vision) أي تحديد رؤية المنظمة ونقلها إلى الواقع.
2. وضع الأسبقيات (Establishing Prorating)
3. تطوير علاقات قوية بين زملاء العمل

(Developing Strong Relationship Between Glloggus)

4. توسيع شبكة الأعمال (Expanding Network) ويقصد بها توسيع شبكة مشاركة جميع العاملين في نشاطات المنظمة.
5. الاستعانة بمجاميع الدعم الخارجية والداخلية، وإقامة التحالفات المشتركة كإجراءات للتكامل باتجاهات عدة (Using Internal and External Support Groups).

كما دعمت دراسات أخرى كون التمكين إستراتيجية إدارية من خلال تحديد أبعاد هذه الإستراتيجية كدراسة (Cook, 1994: 10) التي لخصت إستراتيجية التمكين بتحديد الرؤية وتحديد القيم واعتماد العمل الفرقي واعتماد الإدارة لدور المسهل لضمان التنسيق والتكامل والدعم التجريبي وتحسين العمليات.

في حين أشارت دراسة (Long, 1996: 8) إلى ثلاثة مفاهيم رئيسية في إستراتيجية التمكين هي:

1. خطة إستراتيجية سنوية.
2. تقييمات إدارية سنوية.
3. التدريب والتطوير.

عموماً أن البعد الإستراتيجي للتمكين كما أشر إليه (Long) يكمن في تحقيق القيمة المضافة ضمن أهداف معينة وآفاق زمنية بعيدة كما أن التمكين يمكن أن يكون إستراتيجية لو تم اعتمادة كبعد رئيسي من أبعاد نظم إدارة الجودة الشاملة والتحسين المستمر لأثره التراكمي للجودة والتحسين أو يأخذان دلالات إستراتيجية.

ب- صيغ إستراتيجية التمكين

قد تتخذ إستراتيجية التمكين صيغاً مختلفة من دون أن تتحد بشكل معين، ويمكن تقديم ذلك عبر الموجز التالي لهذه الصيغ:

1.صيغ التمكين عبر المشاركة:

تعد صيغ التمكين من الأمور التي تعين العاملين في عملية صنع القرار، تلك العملية التي كان يتولى مهامها المدراء (Bowen & Lawler 1992: 38) وكان الأفراد يسهمون في صنع القرار بوصف ذلط الإسهام تعبيراً عن رغبة في توسيع إطار الديمقراطية. ولكن (Marcinigton & Wilkinson, 2000) أشاروا إلى أن التمكين أساساً له صله بالمشاركة إذ عرّف (Geroy, et al., 1998: 531) التمكين بأنه (تصرف يمنح الناس فرصة لصنع القرار بواسطة توسيع مدى الحرية الحديث في عملية صنع القرار) فلم تعد الإسهامة المحدودة كافية للتعبير عن حرية العاملين وإن كانت كذلك في ظل نظرية التفويض فإنها الآن في ظل المنظمات المتمكنة أخذت حريات أوسع.

تأتي المشاركة عبر مستويين، مستوى التكليف الذي يعني امتلاك العاملين لصلاحية صنع القرارات ذات الصلة بتكليفات العمل المباشر (السريعة التنفيذ) (Marchington & Wilkinson, 2000) وعلى مستوى صناعة الخدمة إذ يتصل الموضوع باحتياج العاملين الذي يختص بالقرارات المتميزة لتلبية الخدمة للزبائن (Rafiq & Ahmed, 1998) وفي هذه الحالة فإن التمكين يجري من خلال الرقابة على القرارات الإستراتيجية للمنظمة (Lashley, 2001: 65).

المشاركة على مستوى التكليف من وجهة نظر المنظمة ترى أن تنظيمات مجاميع العمل هذه لها استجابة عالية إزاء الخدمة (السريعة التنفيذ) بينما في الوقت نفسه نلمس معالم السيطرة على جهود العاملين جراء ضغط معايير العضوية عند الانضمام للمجاميع (Lashley, 2001: 66) ويوضح كل من (Thompson & Mchuyh, 1990) هذه الأمور بأنها (سيطرة قسرية) تعرفها ذاتية معايير أعضاء المجموعة المتوازنة من خلال ديناميكيتها. كما يؤكد الباحثان على انطواء عضوية المجموعة واقتصارها على المعالجات اللاإرادية (على أن تكون رضائية) عند صنع القرار من قبل المجموعة مما يؤدي إلى جعل الأفراد يتصفون بالذاتية بشأن سياسات المنظمة من جهة وتحديد سلوكية العاملين على نحو ملائم من جهة أخرى.

يوضح (Barlser, 1993) دور الفرق الذاتية إذ أنها تعد (صيغة للسيطرة القوية التي تكون أكثر صعوبة للمقاومة وأقل وضوحاً من البيروقراطية السابقة). وإن الخبرة في عمل المجموعة توفر مصدراً لإرضاء مشاركة العاملين ولا سيما عند ضرورة إزاحة (استبداد الفرق) واتصاف المجاميع المستقلة بصبغة سيطرة السلوك الفردي (Sichlair, 1992).

يوضح (Ray-Chandhuire, 1998) بأن المجاميع تؤدي إلى تطور الديناميكيات التي تعد مصدراً للتمكين نفسه، كما أنه قدرة التأثير على القرارات – رغم تحديدها للمهام – ينظر إليها بعين بعض العاملين بأنها تؤدي إلى تحسين لمعظم هياكل القيادة والسيطرة وعلى هذا القرار تكون العضوية وتطوير العلاقات بين أفراد المجموعة مرضية من خلال الأحاسيس المتبادلة التي تدعم الأفراد، ويذكر (Marchington & Wilkinson, 2000) أن بعض التحليلات تعتبر فرق الإدارة الذاتية أساساً في المشاركة المباشرة، ونقطة معززة تهتم بأداء أفراد الفرق على المدى البعيد إذ ينظر إلى العمل الفرقي ذو فائدة للعاملين أكبر من العمل المنفصل.

2. صيغ التمكين عبر أغناء العمل:

تتضمن صيغة أغناء العمل في التمكين برنامجاً تدريبياً مفصلاً يشجع العاملين على إدراك وتقمص دور التعاطف مع معاناة الزبون بهدف إعطاء قيمة للخدمة المقدمة من قبل المنظمة واللجوء إلى المبادرات في تلبية متطلبات خدمة الزبون في ضمن هذا السياق (Lashly, 2001: 67) وقد أورد (Antonacpoulou & Kanampully, 2000) حالات دراسية عديدة في الولايات المتحدة بشأن كيفية أغناء العمل، والتمكين على مستوى الفرد من خلال دعم وثقافة المنظمة التعليمية بأسلوب حضاري وفي الوقت نفسه قد تكون هناك بعض التغيرات في الأدوار الإدارية، لتصبح أكثر دعماً، وأقل احتياجاً للرقابة المباشرة وعادةً يغير منهج أغناء العمل في التمكين من طبيعة هيكل الإدارة أو توزيع القوى والصلاحية داخل المنظمة، وتشترك الصلاحية على نحو كبير في صنع القرار مع المبادرات التي تحدثت (بالإغناء) سابقاً ومن مقومات المنهج المهمة هي الإسهاب في التدريب في مجال متطلبات خدمة الزبائن – (مهما بلغ التدريب) وإن منظمات الخدمة المتحضرة تقوم بقيادة العاملين الذين لديهم المعرفة والعزم على تلبية احتياجات الخدمة، ويفترض هذا المنهج وجود أفراد لديهم الصلاحية والمسؤولية لحل مشاكل الزبائن موضوعياً في الخط الأول. وهكذا فإن أغناء العمل سيقود إلى خلق محاولات نوعية محسنة من الخدمة عن طريق تحسين استجابة الخط الأول من العاملين، لتلبية متطلبات الخدمة السريعة (Lashwy, 2001: 76)، لقد وضعت

بعض المنظمات برنامجاً تدريبياً يستغرق من (40-60) ساعة للعامل الواحد إذ يهدف البرنامج إلى تطوير قدرة الإحساس بالتعاطف مع معاناة الزبون فضلاً عن مراعاة النظر إلى الأمور كما يراها الضيف. كما يهدف البرنامج إلى تطوير أسلوب لعب الأدوار. ونورد هنا المثال التالي كجزء من فقرات البرنامج والذي يلزم العاملين بالقواعد الآتية (Lashley, 2001: 79).

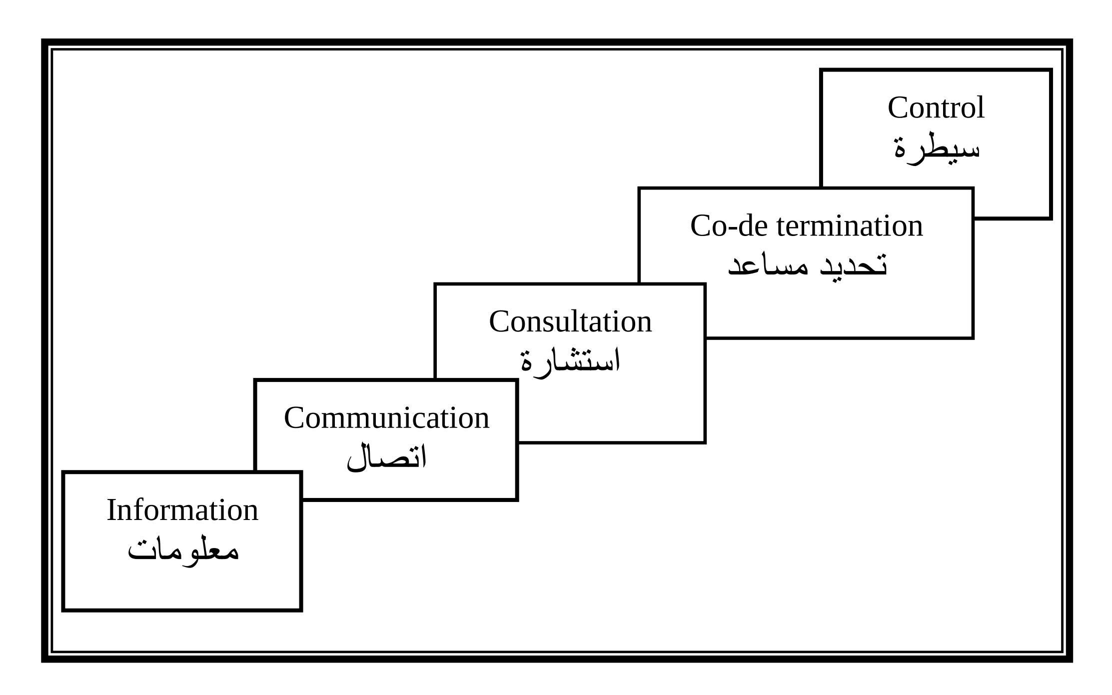
1. يرجى العلم بأنك رأيتني وأنا بنتظار خدماتكم.
2. يرجى إشعاري بأهميتي لكوني شخصاً حقيقياً.
3. يرجى النظر إلى حاجتي.
4. يرجى إظهار الرغبة والمتعة في العمل هنا.
5. يرجى إدراك ما ينبغي عمله وتنفيذ ذلك بسرعة.
6. يرجى الكف عن جلب مشاحنات أكثر إلى حياتي.

كما تقوم المنظمة بتعليم الأفراد مهارات على نحو غير مباشر من خلال استقاء الدروس من المنظمات التعليمية ليصبحوا أكثر حماساً واندفاعاً وثقة وهذا ما يحسن انتمائهم للمنظمة ويزيد عامل الرقابة الذاتية وتبني ممارسات التنفيذ الصحيح من المرة الأولى.

3.صيغ التمكين عبر الملكية:

أشار (Marchington, et al., 1992) من خلال الشكل (1) إلى أن سيطرة العاملين بأنها تمثل أعلى درجات المشاركة (The Escalator of Employee Participation in Decision-Making).

الشكل (1) مدرج مشاركة العاملين في اتخاذ القرار



وفي بعض السياقات تحظى ملكية العاملين للمنظمات الصناعية قدراً كبيراً من التأييد وبذلك فمن المفترض أنه يعين ذلك العاملين على تعزيز مكانتهم في اتخاذ القرارات، إذ من خلال ملكية العاملين يستطيع العاملون مقاومة أو على الأقل تحسين تأثير الضغوط والاستغلال الذي يمارسه المالكون بحقهم (Lashly, 2001: 86) . وتعد شركة (John Hewis) إحدى دور التجزئة الأكثر نجاحاً في بريطانيا مثالاً على ملكية العاملين في مجال صناعة الخدمة منذ سبعين عاماً إذ يمثل العاملين أنفسهم بصفة شركاء ويجري توزيع الأرباح بعد تنزيل الديون... الخ بين العاملين أنفسهم والتي يصل معدلها نحو (15%) من إجمالي المدفوعات النهائية للشركة.

ج- أبعاد إستراتيجية التمكين

لا شك أن دراسة إستراتيجة التمكين تستدعي التعرف على أبعاده التي تدل على محتواه ومتضمناته وقد يشار إليها بعوامل التمكين التي من خلالها يمكن الوصول إلى أهداف البحث المتوخاة في ضمن حدوده المرسومة نظرياً وميدانياً.

لقد تناول الكتاب والباحثون تفصيل إستراتيجية التمكين وتحديد أبعاد هذه الإستراتيجية من وجهات نظر مختلفة يمكن إيجازها على وفق محتويات الجدول (1).

جدول (1) أبعاد إستراتيجية التمكين

ت	الباحث	السنة	الأبعاد
1	Simons	1995	الرقابة
2	Blanchard, wt al.,	1999 1999 2001	المشاركة في المعلومات، حرية أكبر للأقسام الحدودية، فرق العمل الذاتية
3	Brown	1996	الجودة، الموارد، التفويض
4	Malek & Harold	1996	الثقافة التنظيمية
5	Clair	1997	بناء القناعات، تثبيت المسؤوليات، دعم المنظمة
6	Ivancevich	1997	فريق العمل، المشاركة بالمعلومات، الهيكل
7	Rafiq & Ahmed	1998	حرية التصرف، المشاركة، المكافآت، المعرفة
8	Rabbins	1998	الرقابة، الهيكل التنظيمي
9	Appelbaum, et al.,	1999	القوة، الثقافة، القيادة، الهيكل
10	Ersted	1999	المعرفة، المشاركة
11	Daft	2001	المعلومات، المعرفة، القوة، المكافآت

المصدر: من إعداد الباحثين على وفق ما عكسته الأدبيات

تأطيراً لهذه الأبعاد فإنه سيجري اعتماد دراسة (Blanchard, et al., 1996) أساساً لعرض أبعاد التمكين لاعتبارات من بينها أن (Blanchard) وزملاءه من أكثر الباحثين اهتماماً وخوضاً في إستراتيجية التمكين، وكما ظهر من جراء المسح المكتبي وشبكة المعلومات الدولية (الإنترنت) إذ جرى الحصول على مؤلفات الباحثين الأخيرة، التي جمعت الأبعاد المشار إليها في الجدول (2) على أساس ثلاثة أبعاد، أما الأبعاد الأخرى فكانت متضمنة في ضمن هذه الأبعاد الثلاثة وعلى النحو الآتي:

1. **المشاركة بالمعلومات** Information Sharing

أشار الباحثين إلى أنه على مر الوقت نسمع من القادة وأعضاء الفريق – على حد سواء– بأن التمكين يبدو رائعاً، ولكن من أين يبدأ وكيف؟

بعد أن يطلع المعنيين على أن البداية تنطلق من الحاجة إلى المشاركة المعلوماتية النشطة فإنه سرعان ما تنطلق ردود أفعال القادة (ليس بوسعنا فعل ذلك)، أما أعضاء الفريق أفادوا (ماذا تعني؟ ليس لدينا معلومات سابقة، لماذا تتوقع المسألة الآن؟) وهذه الردود تؤدي إلى عدد من التساؤلات كان أولها لماذا المشاركة المعلوماتية بأنها الخطوة الأولى والحرجة في هذه المرحلة؟ .(Blanchard, 1999: 47)

إن الإجابة على هذا التساؤل بسيط جداً وعميق في الوقت نفسه، فلو طلب من قادة المنظمات تولي مسؤولية صنع قرارات العمل على نحو جيد، فينبغي أن يكون لديهم المعلومات نفسها التي يستعين بها المدراء للقيام بذلك، ومن دون ذلك يصعب على الآخرين صنع تلك القرارات في ضمن تلك الفجوة العميقة فكيف إذن نطلب من العاملين أن يصنعوا قراراتهم بأنفسهم من دون أن يمتلكوا المعلومات نفسها التي يمتلكها المدراء وقادة المنظمة.

النقطة الأخرى هي أننا لو سمحنا للآخرين بخوض المخاطرة وصنع القرارات المهمة فلا بد من تكون لديهم الثقة بالإدارة والنظم التنظيمية الأخرى، وما لم يتم استبدال علاقة الإذعان التي تحكم الهيكل التنظيمي فإن الحديث عن التمكين سوف لا يعدو كونه أكثر من حديث، إذاً ماذا سيكون التصرف لو اتخذ العاملين قراراً خاطئاً بالرغم من حسن النية وبذل أقصى جهد ممكن؟

أشار (Lashely, 2000: 26) إلى أن المعلومات تلعب دوراً مركزياً في تمكين الأفراد، أي أنها العنصر الرئيسي في إستراتيجية التمكين، والسبب على حد وصف (Collins, 1995: 26) هو جعل العاملين أكثر فهماً لأسباب القرارات المتخذة لكي يكونوا أكثر التزاماً بإجراءات المنظمة كم أشار (Collins) إلى أن من المهم للأفراد أن يتملكوا فرصة التعبير عن آرائهم باستخدام الاتصالات الصاعدة مع الإدارة بدلاً من القدرة المجردة على فرع المشكلات الخاصة بالمهمات التي يؤدونها كما أن دراسة (Collins) أشارت إلى أن أصوات الأفراد يمكن أن تصل بطرق متعددة، ولكنها لا تغني عن التمكين، لأن تلك الطرق تنقل شكاوي للعاملين ربما لا ينظر إليها، في حين يعني التمكين التفاعل الإيجابي مع مشكلات العاملين. وقد يتطلب من العاملين جمع معلومات في خارج مجموعة عملهم المباشر وربما يتم ذلك عن طريق فرق عمل متبادلة الوظيفة وهذا يعني إيجاد ما يعرف ببعد الاتصالات الأفقي.

لقد توصل (Appelbaum, 1999: 249) إلى حقيقة أن توفير إمكانية الوصول إلى المعلومات عن غايات المنظمة وأهدافها وإستراتيجيتها عامل مهم مرتبط

بالتمكين، لأن امتلاك المعلومات والمعرفة عن المنظمة، وكيفية علاقاتها مع البيئة الخارجية سيمنح العاملين الإحساس بملكية المنظمة ويفهمهم كذلك أدوارهم وسلوكياتهم في تحقيق نجاحات المنظمة كما أن توفير المعلومات يساعد في خفض حالات عدم التأكد عن طريق تزويد الأفراد بفهم عميق لبيئة عملهم.

قد أشار (Blanchard, et al., 1996: 29) إلى أن المدخل الرئيسي، لتطبيق التمكين يعتمد على مدى إتاحة المعلومات وعن طريق كيفية سير الأعمال في المنظمة أمام جميع الأفراد العاملين فيها. فضلاً عن موانئاتها ومواردها وطاقاتها الإنتاجية وحصصها السوقية، كما قدم الباحثون مجموعة من المؤشرات تعد فوائد لمشاركة العاملين بالمعلومات وهي:

1. تساعد في عملية صنع القرارات واتخاذها في الوقت المناسب.
2. تعزيز المعلومات من الخدمات المقدمة للزبائن تلبية لاحتياجاتهم.
3. تحقق المعلومات التحسين المستمر للعمليات وما يترتب على ذلك من تحسين نوعية السلع والخدمات المقدمة لجمهور المستفيدين.
4. يمكن للمنظمة أن تحقق نتائج إيجابية (الفاعلية والكفاءة) عند منح الأفراد العاملين المعلومات التي يعملون على أثرها.
5. تستفيد المنظمة من مهارة الأفراد وخبراتهم كاملة عندما يمتلكون المعلومات الملائمة.

هذا وقد أشار (Wilkinson, 1998: 44) إلى أن توفر المعلومات يعزز من الالتزام الذاتي للأفراد العاملين عن طريق منحهم الثقة، كما أشار (Griseri, 1998: 200) إلى أنه لا يوجد شيء يجعل الأفراد يتفوون بالإدارة مثل مشاركتهم في المعلومات الخاصة بمنظمتهم مما لا يعرفها الآخرون خارجها. إشراك إدارة المنظمة أفرادها بالمعلومات رسالة مهمة لكل فرد تؤكد أن تلك الإدارة تثق بهم وترغب في أن يستخدم الأفراد تلك المعلومات وتوظيفها مع المهارة التي يتملكوها خدمة لغاية المنظمة وأهدافها.

هذا فضلا عن أن المعلومات تعزز الثقة لدى العاملين فأن المعلومات تضع العاملين أمام مسؤوليات أكبر ويضعون أقدامهم على أول لبنة من بناء الثقة الحقيقية بقناعة الإدارة بإمكانياتهم (الملوك، 2002، 66) كما أشار (Baruch, 1998 84:) إلى أن مفهوم التمكين يرتبط أرتباطاً مباشراً بالتغيرات في الإدراك الفردي لتحمل المزيد من المسؤوليات التي دفعت المنظمات على آثرها إعادة النظر في الأساليب الإدارية وبظهور أشكال وأوضاع منظمية جديدة كالمنظمة الافتراضية (Virtual Organization) والتي يبدو أنها مرحلة متقدمة في التطور المنظمي يقع

فيها عبء الإدارة المنظمية على عاتق الأفراد المتمكنين والقابلين طوعياً واختيارياً على تحمل المزيد من المسؤوليات.

لا بد من الإشارة إن نجاح التمكين يتوقف على قدرة من يجري تمكينهم في الوصول إلى المعلومات المناسبة بالسرعة المطلوبة والدقة الملائمة وفي الوقت المحدد. ولذلك فإن قدرة الوصول إلى المعلومات المطلوبة بصنع القرارات المبنية على المعلومات المسبقة يتطلب توافر نظم اتصالات فاعلة تحقق ذلك (الملوك، 2002، 67). وقد أشار (Hesselbein, et al., 1997: 174) إلى أن الخطأ الذي تقع فيه المنظمات هو عدم تحقيق الاتصال الفاعل بين العاملين من جهة والعاملين والزبائن من جهى أخرى، فضلاً عن الاتصالات بين العاملين والإدارات.

يرى الباحثين أنه ونحن بصدد إتاحة المعلومات، فقد جرى عرض موضوع الثقة التنظيمية وتعزيز الالتزام وتحديد المسؤوليات ونظم الاتصالات في المنظمة، وهذا ما يؤكد أن عرض هذا البعد يلامس هذه الموضوعات بوصفها مكونات فرعية تسهم في إتاحة المعلومات، كما أن إتاحة المعلومات لا يمكن أن تكون دون هذه المكونات الفرعية، وهذه العلاقة التبادلية قد يشير البعض إليها بوصفها أبعاداً أخرى لإستراتيجية التمكين، لكنها هنا وردت على حد وصف (Blanchard) وزملائه تحت مفهوم المشاركة بالمعلومات.

2.الحرية والاستقلالية Freedom and Autonomy

إذا كانت المشاركة المعلوماتية تعد أحياناً بمثابة (صمام المضخة) على حد تعبير (Blanchard, et al., 1999: 75) فيما يخص التغيير، وذلك لكونها تعزز الشعور بالملكية للعمل والمسؤولية لأعضاء الفريق وكذلك تعزز وشائج الثقة بين القادة والتابعين، فيجب تمييز الحاجة إلى توفير حدود التصرف، للتقدم في مرحلة لاحقة من التمكين. ورأى (Blanchard, et al., 1999) أنه قبل تحديد الحدود وما هي هذه الحدود وكيفية تأسيسها ومتى؟ لا بد من إظهار الفرق بين المنظمة في ظل الهرمية التنظيمية ومرحلة التمكين وكما في الجدول (2).

جدول (2) الفرق بين المنظمة الهرمية التقليدية والمنظمة في ظل التمكين

المنظمة الهرمية	المنظمة في ظل التمكين
التخطيط	التصور
قيادة وسيطرة	مشاركة الآراء
مراقبة	رقابة ذاتية
استجابة فردية	مسؤولية فرقية
هياكل هرمية	هياكل وظيفية متقاطعة
طرائق تدفق العمل	مشاريع
مدراء (إداريون)	مدربين/قادة فريق
عاملين	أعضاء فريق
إدارة مشتركة	فرق الإدارة الذاتية
أفعل بما أمرت	امتلاك العمل
مطاوعة (إذعان)	رأي سديد

Source: Blanchord K, Carlos J.P & Rande ph A, 1999., The 3 Keys to Empowerment. San Francisco. Berrett-Kochler pubhjher inc.

لو ناقشنا المواقف والسلوكيات التي ترافق العبارات في أعلاه ولكل مرحلة على حدة، فإننا سنرى أن الإستجابة للعبارات في ظل المنظمة الهرمية ستقود إلى ميل العاملين إلى التنفيذ أو أن يغعلوا ما يؤمرون به مع تحاشي الوقوع بالأخطاء والتملص من المسؤولية ومراقبة الرؤساء ومعاقبة الآخرين بسبب المشاكل الحاصلة فضلاً عن الإحساس بالتنافس مع الآخرين في أقسامهم أو منظماتهم.

لو ناقشنا المواقف والسلوكيات كذلك التي ترافق العبارات في أعلاه في ظل المنظمة المتمكنة فإننا سنرى أن الإستجابة ستكون مغايرة تماماً للاستجابة الأولى وأن التمكين سيدفع الأفراد إلى عمل ما يرونه ضرورياً للقيام به وكذلك خوض المخاطرات والتعلم من الأخطاء والسعي وراء المسؤولية وتدقيق العمل والبجث عن حلول للمشاكل ومعرفة وقت عدم التطبيق فضلاً عن الإحساس بمفهوم التعاون مع الآخرين في أقسامهم ومنظماتهم. إن غزارة وضوح هذه المنظمة تبين المدى الشاسع بين المرحلة الهرمية ومرحلة التمكين. وهنا يتساءل (Blanchard, 1999) وزملاؤه، من يا ترى يحتاج إلى التحول للانتقال إلى مرحلة التمكين – القادة أم أعضاء الفريق؟ وبطبيعة الحال فإن القادة وأعضاء الفريق ينبغي عليهما التحرك نحو التحول، إذا كان كل شيء واضحاً أمام مرأى القادة فهل أن العاملين بذات الرؤية. إن العاملين سيواجهون صعوبة في التحرك من دون إيضاح الحدود

في المرحلة الأولى من تحركهم فأما أن يتيهون في الالتباس لدى ممارسة الحرية المرفق للتمكين أو أن تكون التصرفات أكثر طوباوية، لاعتقادهم أن كل شيء أصبح في متناول أيديهم دونما حدود، وإذا اتجهت الأمور بهذا الوصف فإنها ستؤدي إلى إجهاض التمكين لذا فإن الحرية التي يعمل في ظلها العاملين لا يمكن أن تتحقق دونما استقلالية وهذه الاستقلالية لا يمكن أن تبتدع إلا من خلال الحدود وأشار (Balnchard, et al., 2001, 40) إلى تلك الحدود وما تضمنته ومن مناطق حرجة إذ أشار إليها كما في معطيات الشكل (2).

شكل (2) مناطق الحدود التي تخلق الاستقلالية

1. **الغاية:** ما العمل الذي أنت تزاوله؟
2. **القيم:** ما هي تعليماتك العملية؟
3. **التصور:** ما هي صورتك المستقبلية؟
4. **الأهداف:** ماذا، متى، أين وكيف، تقوم بما تفعله؟
5. **الأدوار:** من يقوم بماذا؟
6. **الهيكل التنظيمي والأنظمة** – كيف تدعم ما ترغب القيام به؟

Source: Blanchaed, et al., 2001, P: 40.

إن حرية التصرف تعد عاملاً مهماً في تمكين العاملين إن لم يكن العامل الأكثر أهمية، لأنها تمنح الأفراد سعة التصرف في النشاطات الخاصة بالمهمات التي يمارسونها (الملوك، 2002، 68) كما أشارت دراسة (Rafiq & Ahmed, 1998:70) إلى وجود ثلاثة أنواع من حرية التصرف وهي الروتينية(Routine) وحرية التصرف الخلاقة(Creative) وحرية التصرف المقيدة(Deviant) وحرية التصرف الروتينية تلامس الأعمال ذات البدائل المتنوعة التي تواجه العاملين في حين أن الحرية الخلاقة تنصب على ما لايتكرر أمامهم بشكل روتيني أما الحرية المقيدة فأنها تشكل النوع السلبي من أنواع الحرية.

إن الإشارة إلى أنواع الحرية يعطينا فهماً عن حدود التصرف التي يلتزم بها العاملين كما أنها تحدد كيف ومتى وأين تكون الحرية المطلوبة ولعل المنطق في أستراتيجية التمكين يحتم أن تكون حرية التصرف لدى العاملين في ضوء حدود الرؤيا الواضحة لرسالة المنظمة وأهدافها وضمن الأطر الإرشادية التي يستعين بها العاملين ليكونوا قادرين على التصرف دونما الوقوع في متاهات الألتباس أو الطوباوية المشار إليها أنفا.

إن معطيات الشكل (2) إذاً ستكون مناطق حرجة تلزم الإدارة العليا بكشفها أمام العاملين إذا أننا كنا قد وضحنا حرية التصرف، وما ينبغي الألتزام به، فماذا الأستقلالية.

يشير(44: Wilkinson,1998) إلى أن الأستقلالية يقصد بها إلغاء دور المشرفين في خطوط العمليات، أي منح العاملين صلاحيات واسعة باتخاذ إجراءات ذات مساحات أوسع، كإعادة هيكلة العمل، وإعادة توزيعها فيما بينهم، وتحديد مسار تدفق المنتج أو أستحداث مجاميع عمل شبه مستقلة تعرف الأن بفرق العمل.

وأشار(الملوك، 2002، 68) إلى أن الأستقلالية هنا لا يقصد بها التناوب الوظيفي (Job Rotation) أو الإغناء الوظيفي، لأن الأستقلالية في تمكين العاملين تعني أن الأفراد هم الذين يقررون تفاصيل عمليات الإنتاج وتحديد معايير مجموعة العمل على نحو أوسع مما يجري في طرق إعادة هيكلة، الوظيفة ذلك أن الأفراد المتمكنين يتمتعون بإستقلالية تقسيم المهمات ووضع أهداف التحسين. وربما تمنح فرق العمل مسؤولية التعيين والتدريب للملاك المؤقت والسيطرة على ساعات العمل الإضافية.

كما أشار (44 :Wilkinson, 1998) إلى أن الاستقلالية هي حرية التصرف بالمهارات والوسائل أي اختيار الوسائل والأدوات الخاصة بالعمل، ولكن ذلك يتم ضمن الهيكل التي تحدده الإدارة العليا عند تحديد آفاق هذه الاستقلالية. ولعل حرية التصرف ربما لا يجري استيعابها بشكل متماثل من قبل جميع العاملين وهذا تحصيل حاصل جراء الفروق بين العاملين، وهنا لا بد من أن تقوم الإدارة بتحديد الأطر الإرشادية لتحديد الأساليب المناسبة للتصرف بما يتفق مع الرؤية الإستراتيجية للمنظمة.

إن وضوح الرؤية الإستراتيجية حدده (25 :Horine, 1995) بقوله أنه أهم أحد مفاتيح التمكين، لأن وضوح الرؤية يبدو كأنه العقد السيكولوجي بين الإدارة والأفراد وتنص بنود هذا العقد على الالتزام المتبادل من كلا الطرفين اتجاه الأهداف المشتركة والرؤية المحددة.

لقد أشار (Appelboum, 1999: 241) إلى أن وضوح الرؤية يعطي إدراكاً مشتركاً عاماً للتوجه المنظمي، غايات وأهداف وإستراتيجيات، وأن الأفراد ذوي التمكين العالي يشعرون بأنهم يفهمون رؤية المنظمة وتوجهها الإستراتيجي وبامتلاكهم لهذا الفهم فإنهم يشعرون بامتلاكهم لقدرة العمل باستقلالية بدلاً من انتظار السماح والتوجيه من قبل الإدارة العليا. وكذلك فإن هذه الرؤية تعني نوعاً من التحدي لدى العاملين وتحدياً لقابلياتهم بغرض تحسين وضعهم ووضع منظمتهم.

إن (Blanchard, et al., 1996:42) أشار إلى وجود الرؤيا الإستراتيجية في المنظمة ودورها في تيسير عملية التمكين، وعلى أساس كونها الفكرة العامة المجردة ذات المضمون الفلسفي والقريبة في فضائلها من الحلم الإنساني وهو منظور مستقبلي للإدارة والعاملين ومصدر شعور بالولاء والانتماء المشترك، وقد أشار (Blanchard, 1996) وزملاءه إلى أن الرؤيا عادةً ما تتضمن الرسالة (Mission) والأغراض (Purpose) والغايات (Objectives) والأهداف (Goals) والإستراتيجيات (Strategies) والسياسات (Polices) ويجعل بعض القيم عنصر آخر من عناصر الرؤية.

وبعد توضيح أهمية الرؤية الإستراتيجية لدفع العاملين اتجاه التمكين بسهولة فلا بد من معرفة وتحديد الأطر الإرشادية لسلوك العاملين والتي لا بد أن تتفق مع رؤية المنظمة، ليحصل التلائم المطلوب.

إن (Simons, 1995: 84) قد أشار في تساؤل أنك إذا أردت أن يكون العاملين معك مبدعين ومتمكنين فهل من الأفضل (أن تخبرهم بما يجب أن يفعلوه، أو أن تخبرهم بما يجب أن لا يفعلوه) والإجابة على التساؤل أننا عندما نحدد للأفراد بما يجب أن يفعلوه فإننا أقمنا قواعد وإجراءات ومعايير لن تؤدي إلى النجاح التمكين لذا يجب إخبار العاملين بما عليهم وما الذي ينبغي أن لا يفعلوه وما تبقى سيتيح مجالات الإبداع والابتكار ضمن حدود واضحة ومعروفة تعد كالأطر الإرشادية.

وقد أشارت دراسة (Eccles, 1993: 20) على أن الإدارة عند رغبتها في تطبيق التمكين عليها أن تضع حدوداً للحرية الممنوحة للأفراد المتمكنين، وهذا الأمر يشكل معضلة لأي إدارة، لأنها ستحتاج إلى خلق نوع من التوازن بين التوجيه والتمكين وبذلك تتمكن من وضع التوجيهات والإرشادات في آن واحد. كما أشار (الملوك، 2002، 70) إلى أن الإدارة تتمكن وفق ذلك من إيجاد تنظيم لحركة الأفراد العاملين، والحدود الإرشادية تعد مؤشرات لقياس الأداء أيضاً وبها يجري توجيه الأفراد ضمن خواص أداء ممكنة كي يجري قياس الأداء وتحديد نجاحه

وفشله ضمن تأثير فعل التمكين. لأن الأفراد الذين منحوا حق التمكين هم بحاجة إلى الدعم الإداري فليس من الصحيح منحهم ذلك الحق ثم تركهم لوحدهم دون أي عون من قبل الإدارة.

ورب سائل يسأل هل أن الحرية والاستقلالية ستقود إلى فساد إداري طالما أن التمكين يعني التحرر من سيطرة طبقة المشرفين؟

إن الإجابة في الحقيقة تكمن في إشارة (Collins, 1996: 30) إذ رأى أن مشكلة المنظمات المعاصرة تكمن في كيفية إيجاد الموائمة بين حاجات الإدارة لغرض سيطرتها على الأداء الوظيفي والرغبة في خلق الالتزام الداخلي لدى الأفراد الذي ينجزون الوظائف، إذ أن الدرجة التي تسمح فيها أي منظمة بممارسة الرقابة الذاتية هي جزء من منها دالة الأساس الفلسفي الذي تؤمن به وليبنى ذلك على هيكلها وإدارتها. لقد أشارت دراسة (Claydon & Doyle, 1996: 13) إلى أن التمكين يعد العلاج المضمون لمشكلة مزمنة تعاني منها أكثر المنظمات، وهي عمليات الرقابة واختيار النمط المناسب منها. وبالنسبة للتمكين فإن عنصره الأساس هو الحرية التي يتمتع بها من يتم تمكينهم مما يعني تخفيض الرقابة المباشرة وتعزيز إدراك الأفراد لقدراتهم على ممارسة الرقابة الذاتية.

وأشار (الملوك، 2002، 71) إلى أن التمكين في جوهره يحمل نوعاً من الرقابة المسيطر عليها من قبل الإدارة لأن منح العاملين صلاحيات صنع القرارات واتخاذها والإسهام بنشاطات المنظمة وتحديد الأهداف بالاتفاق مع الإدارة نوع من التوجيه المخطط للطاقات ومن ثم ضمان الإنجاز دون الحاجة إلى الرقابة المباشرة وبخاصة عند توفر الالتزام الذاتي لأن ما يتحقق وقياسه بالمخطط يعد نوعاً من أنواع الرقابة.

3.استبدال الهيكل التنظيمي الهرمي التقليدي بفرق العمل الذاتية

(Replace The Hierachy With Self-Directed Teams)

يختلف دور الفريق في المنظمات المتمكنة عنه في المنظمات الهرمية التقليدية ففي المنظمات الهرمية يشكل الفريق من الإدارات الوظيفية المختلفة للقيام بمهمة محددة أو مشروع معين، أما في المنظمة الممكنة فإن الفريق يصبح ركيزة الهيكل التنظيمي للمنظمة. بحيث لا ينتهي بانتهاء المهمة أو المشروع، وهو بذلك يتميز بخاصية الاستمرار كما أنه يشمل أنشطة المنظمة كافة. والخاصية الأخرى التي يتميز بها تنظيم الفريق في إطار المنظمة المتمكنة أنه يدير نفسه بنفسه (Self- Diverted Team) فأعضاء الفريق يشتركون جميعاً في رسم الخطط وفي تنفيذها

وفي إدارة العمل منذ البداية حتى النهاية، فالتمكين هنا يصب على وحدة تنظيمية لها كيانها المستقل وليس على مجموعة من الأفراد العاملين الذي لا تربطهم روابط واضحة، والغاية من التمكين في هذا الإطار هو إرشاد فريق العاملين بالكيفية التي تجعلهم أقل اعتماداً على الإدارة العليا في إدارة نشاطاتهم (الشربيني، 1996) والسؤال هنا كيف يجري الاعتماد على الفريق بكل هذه المهام دونما تغيرات جوهرية في إعداد الأفراد وتمكينهم وإكسابهم المعارف والمعلومات اللازمة للنهوض بمهام الإدارة العليا.

أشار (Blanchard, et al., 1999: 101) إلى أنه في الوقت الذي لا يفوتنا فيه التشديد على أهمية المشاركة المعلوماتية وتحديد الحدود لإطار التصرفات الاستقلالية. فإن استمرار الرحلة نحو التمكين يحتاج إلى إليه لاستخدام التفاعلات البشرية في تقديم الدعم والتوجيه واللازم للاستخدام الأمثل ناهيك عن تنمية مواهب الآخرين.

كما أشار (Daft, 2001: 257) إلى أن موارد المنظمة اليوم لم تقتصر على رؤوس الأموال والأيدي العاملة والموارد المادية فحسب بل أضحت الرأسمالية الفكرية المعرفية هي الأساس في انطلاقة المنظمات نحو الابتكار والإبداع ومن ثم النجاح والاستمرار، فقد أشارت دراسة (Erstad. 1997: 229) إلى أن المستويات العليا من التدريب والتعليم والتأهيل تعد حاسمة، لتعزيز التمكين في ضوء توفيرها للمهارات والقابليات الفردية القادرة على التنافس، لأن للتدريب والتطوير تأثيراً متوازناً في التمكين. وهنا يشير الباحث إلى أن عنصر المعرفة قد جاء ضمناً في بناء فرق العمل الذاتية كمستلزم أساسي لبنائها، باعتبار أن المعرفة هي عنصر من عناصر ثقافة المنظمات المتعلمة. كما أن دراسة (Lawson, 2001: 9) إشارة إلى أن التدريب والتطوير يعززان ثقة الأفراد بقدراتهم ويحتاج ذلك إلى البرامج التطويرية المستمرة الملائمة، إن هذه المقدمة عن التدريب والتطوير تفيدنا عندما نتقدم باتجاه تحويل المنظمة من كونها منظمة هرمية إلى منظمة تعمل بفرق العمل الذاتية فإنه ستراودنا بعض التساؤلات التي يمكن إجمالها (Blanchard, et al: 1999: 102) بما يأتي:

1. كيف سنتعامل مع ما سيتولد من تأثيرات التحول نحو التمكين؟
2. هل بالإمكان إحراز النتائج في هذه المرحلة الجديدة؟
3. ما هي الاختلافات الناجمة عن تلك التحولات؟
4. هل ستحصل على التدريب اللازم والفعال في مرحلة التمكين؟

5. متى يجري مواجهة المشاكل، ولمن يجري اللجوء توخياً للعون؟

ولدى البحث عن الإجابة عن التساؤلات المذكورة يقول (Blanchard, 1999) وزملاؤه حري بنا معرفة بأن تلك الفرق (فرق العمل الذاتية) بحاجة إلى فترة لا يستهان بها لإتمام التطوير، لذلك فإن هذه المرحلة المبكرة من – بدء توجيه الرحلة – نحو التمكين تجعلنا لا نستطيع البدء بنتائج كبيرة أو نتوقع ذلك من الفرق، كما أن القائد الفعال الذي (يعد مرشحاً ومطوراً للفريق) سيحظى بأهمية بالغة خلال هذه المرحلة المبكرة من التغيير، لذا فإن المنظمة عندما تقرر الاتجاه نحو التمكين فإنها تلزم نفسها ببناء فرق العمل داخل هياكلها وما يتطلب ذلك من إعادة النظر في تصميم الوظائف وأدوار الأفراد، وبالرغم من أن الكلام يبدو سهلاً حول فرق العمل إلا أنها مسألة صعبة إذ أن الموضوع يتعلق بتأهيل العاملين وتدريبهم ليكون الفريق قادراً على اتخاذ القرارات، ووضع الخطط وما إلى ذلك (Ivancevich, et al., 1997: 353).

ويشير الباحثون إلى القول المأثور (لا يوجد أحد منا لديه ذكاء وفطنة تفوقنا مجتمعين) وبالفعل إن معرفة الفريق أكثر وأفضل من أية من أعضائه – وعلى وفق المفهوم التعاوني كما يشير (Blanchard, 1999) وزملاؤه إلى أن (1+1>2) والتي تؤدي إلى ابتداع طرائق مثيرة في حل المشاكل المهمة بشأن الإنتاج والنوعية والخدمات المالية.

ويعبر عدد من الباحثين عن فرق الأداء العالي المستوى بضرورة الاتصاف بالخصائص التي يعبر عنها بالمختصر (PERFORM):

P الإسهام في غاية مشتركة. (Share A Common Purpose)

E التمكين من أجل استخدام مواهب الفريق جميعهم.

(Are Empowered To Use The Talents All Members)

R الاستخدام الفعال للعلاقات والاتصالات.

(Use Relationships and Communications Effectively)

F إظهار المرونة لدى اتخاذ قرارات التنفيذ.

(Demonstrate Flexibility in Making and Implementing Decisions)

O التحمل الذاتي للمسؤولية بإزاء التنفيذ أو الأداء الأمثل.

(Hold Themselves Accountable For Optimal Performance)

R تمييز وتقدير مساهمة الآخرين اتجاه البعض.

(Provide Recognition and Appreciation For Each Others Contributions)

M تجربة المعنوية العالية من خلال الإحساس بضغوط الإدارة والافتخار بالملكية.

Experience High Morale by Feeling Both the Pressures of Management and the Pride of Ownership.

وعلى أساس هذا الوصف فإن الفريق عندما يدرب هذا لا يعني أنه لا يملك مهارات فنية في الأداء بل أن الجميع بحاجة إلى مواصلة تعلم المهارات الجديدة كما تحاول أغلب المنظمات جاهدة لإتاحة فرص تعلم تلك المهارات وتنحصر المسألة هنا في تعليم الآخرين (كيفية تدبير أنفسهم) أي مساعدة الآخرين لتعلم كيفية التصرف كشركاء في العمل ومسؤولين عن النتائج وأن لديهم شعوراً كاملاً بالملكية.

ويشير (Blanchard, et al., 1999: 102) إلى أن قادة الفريق يعدون بمثابة أعلى سلطة في حل المشاكل واتخاذ القرار ووضعه موضع التطبيق كما أنهم مسؤولين عن خلق بيئة آمنة تتيح لأعضاء الفريق التعبير عن الحاجة والبوح بذلك من دون خوف من الإحساس بالثأر أو الانتقام.

يرى الباحثين واتساقاً مع محتويات الجدول (2) أن هذه الأبعاد هي ليست جامعة لكل ما يسهم في تحديد إستراتيجية التمكين، بل يمكن القول إنها الأكثر أهمية كما أن هناك أبعاداً أخرى قد جرى التعرض لها ضمناً، مهما اختلف الباحثون في وصف هذه الأبعاد فإنهم لم يختلفوا فيما يقود إلى منظمة متمكنة، على أساس أن إستراتيجية التمكين تلامس عند تطبيقها جميع نماذج الأفراد ونظم المنظمة وبنائها، وإن لم يدخل ضمن هذه الأبعاد الثلاثة التي جرى عرضها، وهو ليس مساوياً لها بالأهمية بل قد يكون مكملاً.

د- أهداف إستراتيجية التمكين

اختلفت وجهات نظر الباحثين حول تحديد الأهمية التي يمكن أن تحققها إستراتيجية التمكين في الوصف من دون أن تختلف في النتيجة والغاية الرئيسة من هذه الإستراتيجية واختلاف الوصف قد يكون سببه اختلاف النظرة للتمكين لكونه إستراتيجية إدارية أو فلسفة منظمية أو أيديولوجية تنتجها الإدارة.

ويمكن أن نورد وجهات نظر الباحثين، إذ أشار (Lawson, 2000: 9) إلى أن التمكين يمكن أن يحقق الأهداف الآتية:

1. إبقاء المنظمة في المقدمة دائماً ومحاولة جعلها رائدة في المجال الذي تعمل فيه.
2. الاستفادة الفاعلة من إمكانيات الموارد البشرية المتوافرة.
3. زيادة ربحية المنظمة وزيادة المبيعات فيها ومن ثم تحقيق النمو.

في حين أشار (Ugboro & Obenge, 2000: 255) إلى أن الهدف من التمكين هو إيجاد قوى عاملة ذات قدرات فاعلة لإنتاج سلع وتقديم خدمات تلبي توقعات الزبائن أو تزيد عليها، أو يمارس الأفراد العاملين نشاطات تفوق المعدلات المعيارية المحددة للمتعاملين مع المنظمة أو المستفيدين من نشاطاتها.

أما (Lioyd, 1999: 83) فقد رأى أن التمكين يقود إلى تحقيق ما يأتي:

1. جعل العاملين يتمتعون برضاء أعلى تجاه وظائفهم ومنظماتهم ومن ثم جعلهم أفضل أداء.
2. يعد التمكين إستراتيجية إدارية معاصرة تستخدم للوصول إلى الكفاءة العالية والفاعلية المتزايدة.
3. يمكن استخدام التمكين كأداة مهمة في تطوير الإسترتيجيات التي لا يمنع استخدامها لتعزيز روح التغيير بين أعضاء المنظمة والمتعاملين معها من أصحاب المصلحة والمهتمين بهذا التغيير خدمة لتوجهات المجتمع وأهدافه.

في حين رأى (Erstad, 1999: 325) إن الهدف النهائي للتمكين هو تطوير أداء العاملين واستنهاض جهدهم الكامن بهدف تطوير أداء المنظمة.

وقد أشار (Ivancevrich, et al., 1997: 220) إلى أن الغاية الرئيسة من التمكين هي إيقاف محاولات تحفز العاملين بحوافز خارجية المنشأ والاستعانة عنها ببناء بيئة للعمل تحفزهم داخلياً، أي باستخدام حوافز ذاتية تتبع من ذات الأفراد العاملين، كالفخر بالانتماء للمنظمة والاعتزاز بممارسة العمل فيها.

وقد ركزت دراسة (Johnson & Thurston, 1997: 69) على أن الهدف الرئيسي لتمكين الأفراد هو البحث عن طرق جديدة لتشجيع الطاقات الكامنة لدى العاملين وتحفيزهم على الابتكار لغرض إدامة المنظمات على البقاء في ظل البيئة التنافسية المعاصرة التي أفرزت كثير منها إعادة تنظيم الأسواق وزيادة تقاربها بسبب سهولة المواصلات وتعقد احتياجات الزبائن وتنوعها فضلاً عن إعادة هيكلة المنظمات بعد ترشيقها (Downsizing) وانتشار العمل بنظام الجودة الشاملة (TQM).

وأخيراً لا بد من التنويه إلى أن (Wilkinson, 1998: 42) قد أشار لأهمية التمكين لكونه إستراتيجية مهمة لا غنى عنها لحل الكثير من المشكلات الدائمة التي تواجه مواقع العمل البيروقراطية، وتلك التي تسير على النهج المتحكم، أو يكون الإبداع والابتكار مكبوتين والأفراد العاملين يعملون في جزر معزولة ولا يمتلكون الرغبة في العمل الفرقي.

ويود الباحثين الإشارة إلى أن واحداً من الأهداف التي لا يمكن التغاضي عنها إلا وهو إن إستراتيجية التمكين تهدف إلى تحرير الإدارة العليا من الانشغال في الجانب العملياتي والانصراف إلى الجانب الإستراتيجي الذي يعد جانباً خطراً سواء أكان في تحليله للبيئة الخارجية ورصد التهديدات وتأشير الفرص أم في تعزيز رؤية المنظمة من خلال إدراكها لقدراتها الجوهرية والانطلاق إلى رؤى أكثر تطوراً.

ثانياً: مراحل ومتطلبات تطبيق إستراتيجية التمكين وتقنياتها ودوافعها

يتناول هذا المبحث عرضاً لمراحل ومتطلبات إستراتيجية التمكين وتقنياتها ودوافعها وعلى النحو الآتي:

أ- مراحل تطبيق إستراتيجية التمكين وتقنياته

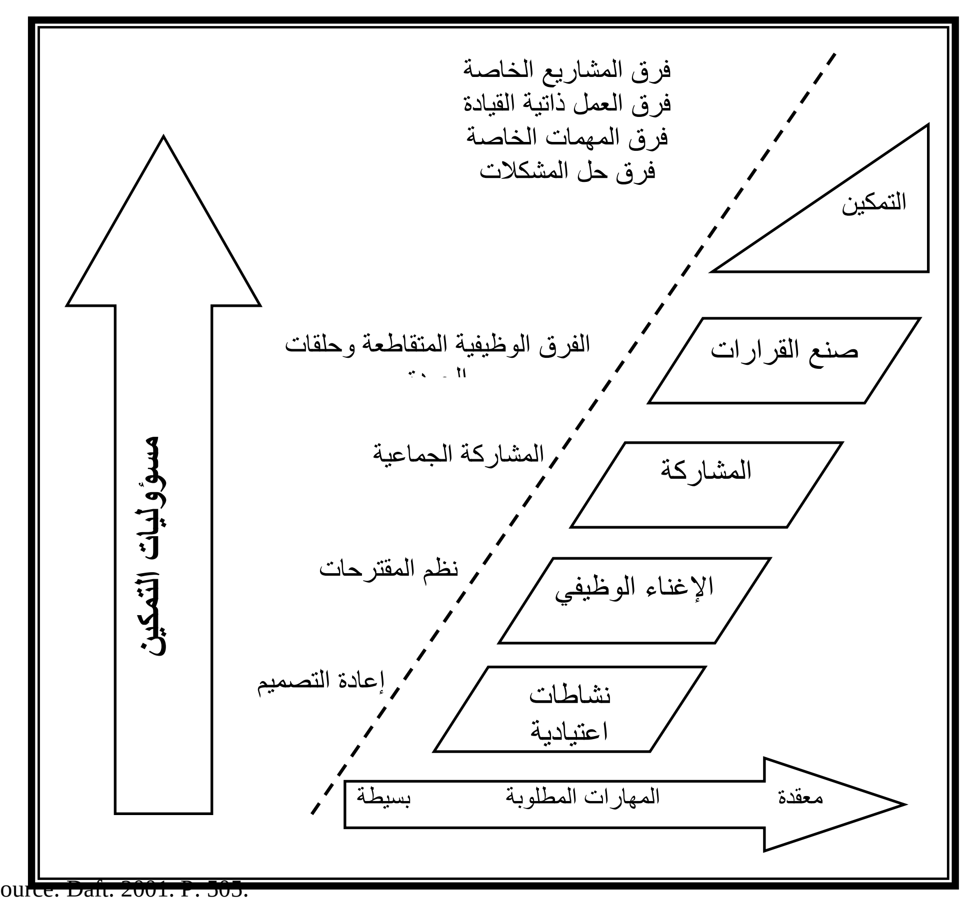
وصف (Gotesh & Davis, 1997: 185) مراحل تطبيق إستراتيجية التمكين بما يأتي:

1. تهيئة البيئة المنظمية الداعمة للتمكين وإزالة العوائق التي تعترض سبيله.
2. وضع الأهداف وتحديد سقوفها الزمنية.
3. توفير التسهيلات المادية في بيئة العمل.
4. اعتماد آليات التطبيق والتقويم والضبط والتطوير.

ومن وجهة نظر (Daft, 2001: 500) فإن تطبيق إستراتيجية التمكين يتخذ عدة مراحل متدرجة إذ تكون البداية في أدنى مستوى من التمكين ومن أبسط المهارات تصاعدياً وعلى النحو الآتي:

1. نشاطات اعتيادية وإعادة تصميم الأعمال بما يحقق الإغناء الوظيفي للعاملين وإثراء مسؤولياتهم اتجاه الأعمال المنوطة بهم.
2. تشجيع مقترحات العاملين.
3. منح العاملين فرصة المشاركة في صنع القرارات ومسؤولية إنجازها وبخاصة من ينال الثقة منهم.
4. تشكيل فرق العمل بأنواعها ومنها حلقات الجودة وفرق المهمات الخاصة وفرق حل المشكلات وفرق الوظيفة المتقاطعة وفرق العمل الذاتية القيادة وفرق المشاريع الخاصة.
5. تمكين العاملين على نحو تام والشكل (3) يوضح مراحل تطبيق التمكين كما أورده (Daft).

الشكل (3) التتابع المرحلي للتمكين



Source: Daft. 2001. P. 505.

يلاحظ من الشكل (3) التدرج المهارات اللازمة لإكساب العاملين القدرات اللازمة، لتمكينهم فهي تبدأ من المهارات البسيطة ذات الأنشطة الاعتيادية الروتينية للتطور كلما زادت مسؤوليات التمكين حتى تصل نهايتي الشكل، إذ تكون المهارات معقدة في مستويات التمكين العالية أما تقنيات التمكين المستخدمة فيمكن إجمالها بأربع تقنيات هي:

1. قد تعتمد المنظمات فرق العمل بأنواعها المتعددة (فرق المهمات الخاصة وفرق حل المشكلات وفرق الإدارة الذاتية) وقد أشار (Robbins, 1999: 380) إلى أن الإدارة تلجأ لدعم هذه الفرق وتمكينها لأداء عمليات التخطيط والتنسيق والرقابة على الأعمال المكلفة بها من دون ضغوط تقليدية من الإدارة. بحيث تتجاوز القيادات التي تناط بها مسؤولية قيادة هذه الفرق الأدوار التقليدية إلى أدوار جديدة تحت تسميات جديدة هي القائد الموجه والقائد المسهل والقائد المدرب.

2. كما أن هناك تقنية النمط المنظمي إذ أشار (Nicholl, 1995: 8) إن تطبيق التمكين يستوجب نمطاً عضوياً قادراً على التفاعل مع المتغيرات البيئية الغامضة والمعقدة في آن واحد.
3. أشار (Collins, 1997: 23) إلى أن هناك تقنية ثالثة وهي التصميم الهيكلي التي تعتمد عليها إستراتيجية التمكين. إذ يستوجب التمكين اعتماد الهيكل المسطح القليل المستويات الذي يكون تشكيل فرق العمل فيه الأساس في بنائه مع تبني مبادئ اللامركزية المستندة على التفويض الواسع للسلطة والمسؤولية.
4. أخيراً حدد (Simon, 1995: 82) الرقابة كنمط آخر، إذ يمكن الانتقال من الأسلوب المباشر في القرابة (أي التشخيصية) إلى الأسلوب غير المباشر (الرقابة الذاتية) بوصفها التقنية الرابعة التي تلائم تطبيق إستراتيجية التمكين.

يشير الباحث هنا إلى أنه لا يوجد فصل بين هذه التقنيات بشكل يجعل المنظمة تعتمد تقنية دون أخرى، بل قد تتداخل هذه التقنيات إذ من خلال العرض النظري تبين لنا أن إستراتيجية التمكين لا تتناسب مع الهياكل التقليدية، وبذلك فإنها تلائم تقنية فرق العمل الذاتية وهذه تنسجم مع الهياكل المسطح أساساً، كما أن (Simons, 1995) أشار إلى أن هذه الفرق تكون محكومة بأكثر من نوع من أنواع الرقابة وبذلك فالتداخل تحصيل حاصل بين التقنيات جميعاً.

ب- متطلبات تطبيق إستراتيجية التمكين

إن استعراض أبعاد إستراتيجية التمكين وما تحمله من تغيرات في نظم المنظمة وثقافتها وبنائها الهرمي يجعلنا ندرك أن رحلة التمكين هي ليست بالأمر الهين طالما أنها تشكل إستراتيجية يحتاج لتنفيذها إمكانيات ومتطلبات كبيرة لإنجاحها وإلا تعد مغامرة مكلفة إن انتابها الفشل.

فقد أشار (Criffin, 1999: 500) إلى أن تطبيق إستراتيجية التمكين يتطلب ما يأتي:

1. صدق المنظمة وجديتها في منح الحرية لكل المستويات والتشكيلات في المنظمة.
2. التزام المنظمة بدعم العاملين وإسنادهم اعتماداً على مداخل المشاركة والاندماج والتمكين.
3. نبذ الرقابة المباشرة والاستعاضة عنها بالرقابة الذاتية ضمن منظور الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين.

4. اعتماد المنظمة التخطيط المنهجي عند تطبيق التمكين.
5. التزام المنظمة بتدريب الأفراد وتأهيلهم لممارسة الأدوار الجديدة في ظل التمكين.

لقد سبقت دراسة (Criffin) عدداً من الدراسات التي حددت متطلبات أخرى يمكن اعتمادها ضمن ما ورد في دراسة (Criffin)، فقد أشارت دراسة (Ivancevich, et al., 1997: 488) إلى أن المنظمة ملزمة بتوفير المتطلبات الآتية إن أرادت التوجه صوب العمل بإستراتيجية التمكين:

1. توفير المعلومات عن الأداء المنظمي والجماعي والفردي.
2. اللجوء إلى استخدام تقنيات منظمية مساعدة لتفعيل التمكين عن طريق فرق العمل.
3. اعتماد أنماط منظمية مرنة ورشيقة بدلاً من الأنماط التقليدية.

كما أن دراسة (Hesselbing, 1997: 175) وإن كانت قد أكدت ما أشارت إليه دراسة (Ivancevich) وزملاءه، إلا أنها أكدت على ضرورة وجود الأفراد المناسبين في الأماكن المناسبة لمؤهلاتهم ومهاراتهم.

كما أوضحت دراسة (Eccles, 1993: 19) إلى أن الإدارة إذا اتجهت نحو التمكين عليها أن تضمن اتصالات مفتوحة في ظل نظام فرق العمل واستخدام نظم عالية الجودة لحل المشكلات والانفتاح على الأفكار الجديدة ودعم الابتكار والإبداع والعمل بمنطق الرقابة الذاتية.

لقد كانت إشارة (Daft, 2001: 505) غاية في الأهمية لكونها حددت مفهوم الرقابة المطلوبة في تنفيذ إستراتيجية التمكين، فقد أشار إلى أن المنظمة إذا ما أرادت أن يكون التمكين فاعلاً ومؤثراً فمن الواجل منحه للأفراد الذي يفهمونه تماماً وليس معنى ذلك منح الحرية للعاملين من دون إشراف الإدارة وتقييمها للقرارات المتخذة ممن جرى تمكينهم، لأن التمكين لا يعني قطع الصلة مع الإدارة بل يعني في حقيقته وجود اتصال مباشر بين المستويات الأدنى والإدارة العليا ويمكن اعتبار ما داءت به أفكار (Nicholls, 1995: 5) إضافات إلى ما ورد عرضه من متطلبات يجب أن تتوافق في قوة العمل المرشحة للتمكين وهي:

1. الالتزام العالي والولاء اتجاه العمل والمنظمة.
2. معرفة بإستراتيجيات المنظمة وأساليب تحقيقها.

3. معرفة بتفاصيل أعمالهم ومتطلباتهم.

لقد أشارت دراسة (الملوك، 2002، 83) وهي في صدد توحيد ما أفادت به آراء وأفكار الباحثين بصدد تحديد متطلبات تنفيذ إستراتيجية التمكين بما يأتي:

1. ضمان توافر نظم فاعلة للمعلومات والاتصالات.
2. تدفق المعلومات بجميع الاتجاهات ولمعظم المستويات.
3. تغيير نظم الرقابة المباشرة إلى نظم الرقابة الذاتية باعتماد منهج منح حرية التصرف.
4. دعم الإدارة العليا وإسنادها لخطط التمكين مع الجدية في مسألة تطبيقه.
5. تأهيل الإدارة وتطوير إمكاناتها لممارسة أدوارها في ظل التمكين.
6. اعتماد النمط القيادي المناسب للتمكين والدعم لخططه.
7. تيهئة الموارد اللازمة لضمان التطبيق الفاعل لخطط التمكين.

ج- دوافع إستراتيجية التمكين

أشار (الملوك، 2002، 79) إلى أن التمكين يشكل رؤية جديدة معاصرة وشاملة للتعامل مع الموارد البشرية. لأن التمكين كإستراتيجية تتضمن مجموعة آليات تحفيزية مصممة لتطوير أداء الأفراد العاملين وتعزيز اندفاعهم نحو العمل عن طريق زيادة مستويات مشاركتهم في تحليل المشكلات التي تواجهها المنظمات والإسهام الفاعل في تقديم الحلول الناجحة لها، فضلاً عن منح العاملين مساحات واسعة من حرية التصرف والرقابة الذاتية عند التعامل مع القرارات في مراحل وضعها واتخاذها. لذا فإن الدوافع التي تدفع المنظمة لتبني إستراتيجية التمكين يمكن وصفها بحسب رأي (Erstad, 1993: 326) إلى أن التحديات الداخلية والخارجية التي تواجهها المنظمة تشكل دافعاً رئيسياً لدفع المنظمة صوب تطبيق إستراتيجية التمكين، وتنشأ التحديات الخارجية كنتيجة منطقية للمستويات العالية من المنافسة التي تشهدها بيئة الصناعة كما أن التغيرات في تركيبة القوى العاملة والتطلعات المتباينة للزبائن، أما التحديات الداخلية فتتركز الداخلية فتتركز في رغبة المنظمة في تحقيق قدر من الاندفاع الذاتي من خلال الاحتفاظ بالأفراد ذوي المهارات العالية.

وهذه التحديات أملت على المنظمة مغادرة المنطق التقليدي في الإدارة المتحكمة إلى منطق الإدارة بأعلى مستويات المشاركة التي قد تصل إلى حدود المشاركة بالملكية.

لقد أشارت دراسات كثيرة إلى اتجاه المنظمات العالمية في منتصف وأواخر التسعينات من القرن العشرين لتبني إستراتيجية التمكين ولعل واحداً من الأسباب المهمة كما أكدته هذه الدراسات هو بروز فكرة إدارة الجودة الشاملة. فضلاً عن تنظيرات الباحثين مثل (Peter & Waterman) التي أشارت إلى ضرورة صنع القرارات ودفعها باتجاه المستويات الدنيا ومفاهيم الإدارة بالمشاركة التي انتشر تطبيقها في الأربعينات (Appellaum, et al., 1999: 234).

كما أشارت دراسة (Wilkinson, 1998: 43) إلى أن النزعة البشرية المتطلعة إلى الديمقراطية يمكن أن تكون أحد الدوافع للتوجه صوب التمكين والتي جاءت كرد فعل لمبادئ الإدارة العلمية المتطرفة وأكثر ما تجلت هذه النظرة في نظرية (Y) التي جاءت رداً على نظرية (X) لمكريكور والتي رأت أن هناك بعداً إيجابياً في نظرتها إلى العاملين إذ أنهم يحبون العمل بشكل تلقائي على عكس النظرية (X) وما تلاها من أفكار للباحثين والكتاب أمثال (Lekert, Hersy & Blanchard) و (Herzberg) والتي عدت الكتابات الأولى التي وضعت اللبنات الأساسية لإستراتيجية التمكين.

كما قدمت دراسة (Eccles, 1993: 18) عدداً من المؤشرات الدافعة صوب إستراتيجية التمكين منها:

1. يعد التمكين استجابة لحاجة بيئة الأعمال في ظل ظروف التنافس التي تتطلب استخدام المنظمة وبخاصة البشرية منها في تحقيق المنظمة لأهدافها.
2. يعد التمكين استجابة لثورة المعلومات وتقانتها مع توفره من إمكانات كبيرة من إتاحة المعلومات للجميع وتسهيل التعامل معها مع مرونة الوجود في المكان المناسبة بسبب ثورة الاتصالات وتقانتها.
3. توافر الموارد البشرية التي تمتاز بالخبرات العالية والمهارات الفائقة الممكنة الاستخدام على نحو فاعل لتحقيق الأهداف المنظمية.

وقد تلت دراسة (Eccles, 1993) دراسة أخرى في عام 1998 للباحثين (Rafuq & Ahmed) أشارا فيها إلى العوامل المسوغة لاعتماد إستراتيجية التمكين والتي يمكن إيجازها بالآتي:

1. ثـورة التسـويق ومـا ينـتج عنهـا مـن حاجـات ورغبـات متنوعـة للزبـائن والصعوبات التي تواجه المنظمات في المحافظة على حصتها السوقية تجعل اعتماد المنظمات لمدخل الإرضاء الواسع لطلبات الزبائن أسبقية تنافسية تستخدمها بفاعلية.
2. تنامي حركة الخدمات وصناعتها وتقديمها يتطلب كوادر مؤهلة للتعامل مع طلبـات الزبـائن وجهـاً لوجـه مـن خـلال أفـراد يمتلكـون قـدرات إبداعيـة ومؤهلات فنية ومعرفية لاتخاذ قرارات سريعة ومرنة.

كما أن دراسة (Dafy, 2001: 502) أشارت إلى الدوافع الآتية:

1. التمكين استجابة حتمية لتحقيق متطلبات الجودة الشاملة التي تركز عليها المنظمات في تقديم منتجات تتصف بالجودة العالية والمرونة اللازمة لتلبية طلبـات الزبـائن، فضـلاً عـن السـرعة فـي الاسـتجابة إلـى جانـب الكلفـة المنخفضة والخيارات المتعددة.
2. يعـد التمكـين خطـوة مهمـة فـي تحقيـق الـتعلم المنظمـي (Organizational Learning).

وأخيراً فقد أشارت دراسة (الملوك، 2002، 81) إلى الدوافع الآتية:

1. يعـد التمكـين اسـتجابة حتميـة لفلسـفة الإدارة المعتمـدة فـي جوهرهـا علـى الإيمان بقدرات الأفراد وثقتهم بمهاراتهم وسلوكياتهم.
2. يعكـس نجـاح التمكـين فـي أي منظمـة إلـى تـوافر أفـراد يتمتعـون بالقناعـة الكاملة بما يمتلكون من خبرات ومهارات، وقدرات كافية لتحمل المزيد من مسؤوليات العمل إلى جانب ثقتهم بجدية الإدارة في تطبيق التمكين.
3. ما أفصحت عنه العديد من الدراسات الميدانية عن النتائج الإيجابية للتمكين يعكس دافعاً مهماً، لتبني أكثر المنظمات لإستراتيجية التمكين.

المبحث الثاني
منهجية الدراسة

لا بد من أن تكون هناك حلقة ربط بين جانبي الدراسة، الجانب النظري الذي جرى عرضه في المبحث الأول والجانب العملي الذي ستتضمنه المبحث اللاحق، وحلقة الربط هذه هي منهجية الدراسة التي ستتناول الفقرات الآتية:

أولاً: مشكلة الدراسة

إن مشكلة الدراسة ذات بعدين، البعد الأول هو بعد نظري يتمثل في ندرة الكتابات التي تناولت إستراتيجية التمكين بوصفها خياراً إستراتيجياً درجت منظمات الأعمال الأمريكية والأوروبية واليابنية على العمل به بوصفه فلسفة تؤدي إلى نمو وبقاء المنظمة في ظل بيئة الأعمال المضطربة بعد أن أسهمت بالمشاركة بتمهيد الطريق للإدارة المكشوفة (Open Book Management) أن تأخذ طريقها وهذا ما يقودنا إلى أن نركن إلى حقيقة أن إستراتيجية التمكين هي الإستراتيجية التي توجت هذه المداخل والجهود التي دعا إليها علماء وباحثو الإدارة. وإن وجدت هذه الإستراتيجية مدى ملائم للتطبيق في البيئة الغربية بوصفها إستراتيجية من بنات الفكر الإداري الغربي إلا أن هذه الإستراتيجية ما زالت بحاجة إلى إثراء نظري على المستوى العربي الذي ما زال متشبثاً بالهياكل التنظيمية العمودية المتصلبة لتمهيد الطريق للباحثين القادمين.

أما البعد التطبيقي، فإنه يتمثل بكيفية تحديد استعداد أو جاهزية منظمات الأعمال العربية على العمل باستراتيجية التمكين ومقدار هذا الاستعداد وتأثيره في تعزيز المزايا التنافسية وتحديد أثر وعلاقة كل بعد بعناصر الميزة التنافسية.

وبذلك يمكن بلورة ملامح المشكلة ببعديها النظري والتطبيقي بالنقاط الآتية:

1. ما المقصود باستراتيجية التمكين؟ وما هي عناصر التمكين، وأهميته؟
2. كيف يمكن للمنظمة أن تحدد استعدادها أو جاهزيتها للعمل بمنطق استراتيجية التمكين؟ وكيفية قياس هذا الاستعداد؟
3. كيف يمكن للمنظمة أن تعزز مزاياها التنافسية من خلال اعتماد استراتيجية التمكين بوصفها مقدرات جوهرية داخلية فردية كانت أم جماعية؟

ثانياً: أهمية الدراسة

لعل أهمية هذا الدراسة نابعة من الحاجة إلى تطوير الخدمة المصرفية ولا سيما أن النشاط المصرفي يعد أحد الركائز الأساسية في أي اقتصاد لإسهاماته الواضحة في الدخل القومي ودعمه الكبير للمشاريع الاستثمارية صناعية كانت أو خدمية عامة، وإن عملية التطوير هذه لا بد لها أن تأخذ بالاعتبار عامل المنافسة الحادة في بيئة الأعمال اليوم وإن المصارف لا بد لها من أن تحقق مزايا تنافسية تجعلها تنمو بشكل مستمر وبم يؤمن لها البقاء في العمل بالرغم من عامل المنافسة الحادة.

كم تأتي أهمية الدراسة من خلال اختيارها استراتيجية التمكين بوصفها أكثر الاستراتيجيات قدرة على إكساب المنظمات درجة عالية من المرونة والسرعة الممكنة في مقابلة احتياجات الزبائن وملاحقة طلباتهم المتقلبة كما أنها الاستراتيجية الكفيلة برفع مستوى الأداء الميداني للمنظمات وذلك بالاستفادة من القدرات الجوهرية فردية كانت أم جماعية لتحقيق ميزة تنافسية مستندة إلى ما توفره أبعاد التمكين من خلق بيئة تنظيمية جديدة لم تألفها منظمات الأعمال في البيئة العربية لحد الآن.

ثالثاً: هدف الدراسة

تهدف الدراسة إلى اعتماد منطق العمل باستراتيجية التمكين وذلك من أجل تهيئة بيئة منظمية ذات أبعاد كفيلة بإعادة التركيب التنظيمي للمنظمة بما في ذلك إعادة توزيع هيكل القوة بما يؤمن بيئة منظمية قادرة على استيعاب استراتيجية التمكين كمقدرة جوهرية تقود لتحقيق المزايا التنافسية وهذا الهدف يمكن الوصول إليه من خلال الأهداف الفرعية الآتية:

1. تقديم أطار نظري عن استراتيجية التمكين مفهوماً وأبعاداً وأهميةً.
2. تحديد درجة استعداد المنظمات المبحوثة للعمل على وفق استراتيجية التمكين.
3. محاولة اختبار بيئة الأعمال العربية لاحتضان استراتيجية التمكين وإنجاحها بوصفها فلسفة جديدة لم تشهدها منظمات الأعمال العربية.
4. إيجاد العلاقة بين تطبيق استراتيجية التمكين وأثر هذه العلاقة على قدرة المنظمات المبحوثة لتعزيز مزاياها التنافسية.

رابعاً: فرضيات الدراسة

إن انتفاء وجود دراسات سابقة تربط بين استراتيجية التمكين وتعزيز الميزة التنافسية دفع الباحث إلى افتراض الفرضيتين الصفريتين الرئيستين:

1. الفرضية الرئيسة الأولى:

لا توجد علاقة ارتباط إحصائية ذات دلالة معنوية بين أبعاد استراتيجية التمكين وأبعاد الميزة التنافسية. وقد تفرعت عن هذه الفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية الآتية:

أ. لا توجد علاقة ارتباط إحصائية ذات دلالة معنوية بين توافر المعلومات وأبعاد الميزة التنافسية.

ب. لا توجد علاقة ارتباط إحصائية ذات دلالة معنوية بين الحرية والاستقلالية وأبعاد الميزة التنافسية.

ج. لا توجد علاقة ارتباط إحصائية ذات دلالة معنوية بين استبدال الهيكل التنظيمي التقليدي بفرق العمل الذاتية وأبعاد الميزة التنافسية.

2. الفرضية الرئيسة الثانية:

لا تؤثر أبعاد استراتيجية التمكين في أبعاد الميزة التنافسية، وقد تفرعت عن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:

أ. لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين توافر المعلومات وأبعاد الميزة التنافسية.

ب. لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين الحرية والاستقلالية وأبعاد الميزة التنافسية.

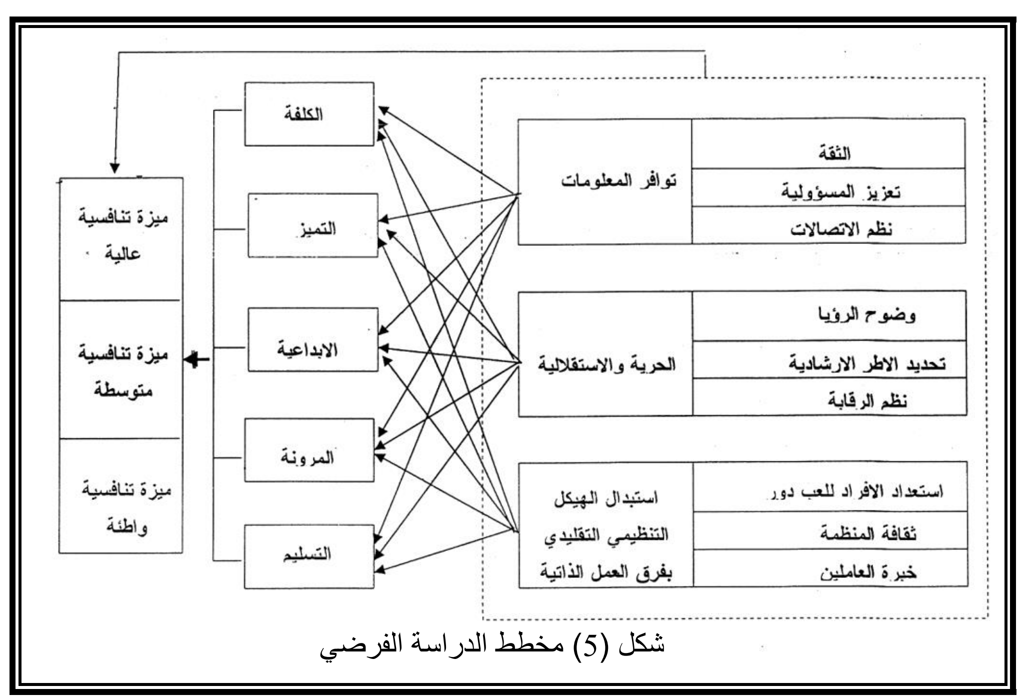
ج. لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين استبدال الهيكل التنظيمي التقليدي بفرق العمل الذاتية وأبعاد الميزة التنافسية.

خامساً: منهج الدراسة

إن الدراسة ذات نهج وصفي تحليلي، طالما إنه يركز على استطلاع الآراء، وهذا النهج يتميز بنظرة شمولية طالما أن وصف الحالة سيقترن بتحليلها وتؤول العملية إلى استخلاص النتائج والمؤشرات الأساسية، فقد استخدمنا الوصف في جمع

البيانات والمعلومات اللازمة لمتطلبات الدراسة أما التحليل فتوخينا منه تحديد النتائج والوقوف على أبرز المؤشرات لإثبات أو نفي فرضيات الدراسة بفرض الإجابة على المشكلة المعروضة.

وقد جرى تمثيل علاقات الارتباط والأثر في مخطط الدراسة الفرضي كما في الشكل (5).



شكل (5) مخطط الدراسة الفرضي

سادساً: حدود الدراسة

1. **الحدود العلمية:** تتحدد الدراسة علمياً بما جاء بأهدافها.
2. **الحدود الزمانية:** تحددت الدراسة بالمدة الواقعة بين يونيو 2002 لغاية ديسمبر 2003.
3. **الحدود المكانية:** مجموعة من المصارف التجارية في الجمهورية اليمنية.
4. **الحدود البشرية:** عينة من العاملين في مجموعة من المصاريف التجارية بمعدل (10%) في جميع المستويات التنفيذية وعينة من قيادات الإدارية بمعدل (50%)، إذ بلغ مجموع كل عينة (60) شخصاً.

سابعاً: مجتمع الدراسة وعينتها

الأسباب التي دعت الباحث إلى اختيار قطاع المصارف التجارية مجتمعاً للدراسة:

إن أغلب الدراسات التي بحثت موضوع استراتيجية التمكين تشير إلى نجاحه في قطاع الخدمات، ولا سيما الخدمة الفندقية، والخطوط الجوية، والمطاعم الكبيرة، والخدمة المصرفية، ولكن هذا لا يعني عدم نجاح هذه الاستراتيجية خارج إطار الخدمات.

وقد وجد الباحثين أن القطاع الذي يوفر المناخ الملائم والشروط الموضوعية، لنجاح تطبيق استراتيجية التمكين في البيئة اليمنية هو قطاع الخدمة المصرفية لاعتبارات نوجزها بالآتي:

1. أهمية ونضج قطاع الخدمة المصرفية قياساً بالقطاعات الخدمية الأخرى.
2. تتمتع المصارف اليمنية بمرونة وحرية أكبر مما متاح للقطاعات الاقتصادية الأخرى.
3. عامل المنافسة بين المصارف والذي يستوجب تحقيق الميزة التنافسية.

لذا فإن عدد المصارف التي خضعت للبحث هي (6) مصارف وهل مصارف عريقة ومسجلة في سوق اليمن المالية.

أما عينة الدراسة فقد كانت عبارة عن عينتين الأولى مثلت العاملين والثانية مثلت القيادات الإدارية إذ شملت العاملين في هذه المصارف من جميع المستويات الإدارية وفي جميع الاختصاصات وبنسبة (10%) لعينة العاملين و(50%) لعينة القيادات الإدارية التي توخينا منها أن تكون عينة مقارنة لغرض تعزيز ماورد في الإطار النظري مع تأكيدنا على أن استراتيجية التمكين إنما تنصب على العاملين إذ إن نسبة العينة المقبولة في الدراسات السلوكية تتراوح بين (5% -10%) (زيتون، 19847، 19).

المبحث الثالث
اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج

يهدف هذا المبحث إلى تحليل نتائج الدراسة الميدانية من خلال اختبار فرضياتها بهدف التعرف على علاقات الارتباط والأثر بني المتغيرات الرئيسة والفرعية.

أولاً: العلاقة بين استراتيجية التمكين والميزة التنافسية

إن المسح الذي أجراه الباحث لم يؤكد وجود دراسة سابقة أكدت العلاقة بين استراتيجية التمكين والميزة التنافسية وذلك لحداثة موضوع استراتيجية التمكين والتي تعد الكتابة فيها لا زالت في بداياتها وعلى هذا الأساس انطلق الباحثين في صياغة فرضية الدراسة الرئيسة الأولى والتي مفادها.

1. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استراتيجية التمكين والميزة التنافسية، وقد تفرعت عن هذه الفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية الآتية:

أ. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين توافر المعلومات والميزة التنافسية.

ب. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الحرية والاستقلالية والميزة التنافسية.

ج. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استبدال الهيكل التنظيمي التقليدي بفرق العمل الذاتية والميزة التنافسية.

ولغرض التحقيق من صحة هذه الفرضيات قام الباحث باختبارات اعتمدت معامل ارتباط كندال (Kendal) للتعرف على مدى وجود علاقة ارتباط معنوية بين متغيرات الدراسة على وفق الفرضيات أعلاه. استخدمت مصفوفة ارتباط كندال للتعرف على مدى وجود علاقة بين استراتيجية التمكين بأبعادها الفرعية (توافر المعلومات، الحرية والاستقلالية، استبدال الهيكل التنظيمي التقليدي بفرق العمل الذاتية) والتي تمثل متغير الدراسة التفسيري والميزة التنافسية التي تمثل متغير الدراسة الاستجابي بأبعادها الفرعية (الكلفة) و(التميز) و(الإبداع) و(المرونة) و(التسليم) وقد ظهر أن هناك (43) علاقة إيجابية مقبولة إحصائياً من أصل (45) علاقة، إذ كانت (39) علاقة منها بدرجة معنوية (0.01) وبمستوى ثقة (0.99)، و(4) علاقة منها بدرجة معنوية (0.05) وبمستوى ثقة (0.95)، وقد أخفقت

علاقتين فقط في تحقيق علاقة معنوية تحت أي درجة من المعنوية كما في الجدول (3).

جدول (3) مصفوفة ارتباط كندال لعينة العاملين

	X_1	X_2	X_3	Y_1	Y_2	Y_3	Y_4	Y_5	X	Y
X_1	1	0.489**	0.409**	0.316**	0.280**	0.244*	0.159	0.122	0.640**	0.232*
X_2		1	0.550**	0.424**	0.351**	0.430**	0.337**	0.303**	0.733**	0.421**
X_3			1	0.419**	0.354**	0.299**	0.255*	0.274**	0.751**	0.356**
Y_1				1	0.706**	0.601**	0.572**	0.939**	0.425**	0.705**
Y_2					1	0.647**	0.677**	0.395**	0.391**	0.752**
Y_3						1	0.769**	0.472**	0.359**	0.794**
Y_4							1	0.568**	0.271**	0.831**
Y_5								1	0.246*	0.606**
X									1	0.384**
Y										1

N=60

** الارتباط بدرجة معنوية (0.01)

* الارتباط بدرجة معنوية (0.05)

وبالنظر لاعتماد عينة القيادات الإدارية كعينة مقارنة فقد جرى اختبار علاقات الارتباط بين ذات المتغيرات باستخدام معامل ارتباط كندال، إذ ظهرت لدينا (44) علاقة معنوية، (40) علاقة منها بدرجة معنوية (0.01) ومستوى ثقة (0.99) و(3) علاقة معنوية بدرجة معنوية (0.05) ومستوى ثقة (0.95). في حين اخفقت علاقة واحدة عن تحقيق علاقة معنوية تحت أي درجة من المعنوية.

جدول (4) مصفوفة ارتباط كندال لعينة القيادات الإدارية

	X_1	X_2	X_3	Y_1	Y_2	Y_3	Y_4	Y_5	X	Y
X_1	1	0.507**	0.465**	0.371**	0.324**	0.273**	0.229*	0.180	0.646**	0.295**
X_2		1	0.559**	0.429**	0.372**	0.438**	0.348**	0.316**	0.711**	0.429**
X_3			1	0.416**	0.346**	0.289**	0.256*	0.271*	0.791**	0.349**
Y_1				1	0.699**	0.598**	0.591**	0.422**	0.447**	0.705**
Y_2					1	0.654**	0.716**	0.442**	0.410**	0.770**
Y_3						1	0.785**	0.490**	0.365**	0.793**
Y_4							1	0.567**	0.313**	0.842**
Y_5								1	0.268*	0.627**
X									1	0.407**
Y										1

N = 60

** الارتباط بدرجة معنوية (0.01)

* الارتباط بدرجة معنوية (0.05)

وعلى وفق اختبار (z) وبعد ربط الأسئلة التي تخص استراتيجية التمكين مع الأسئلة التي تخص الميزة التنافسية ظهر أن معامل ارتباط كندال (0.38) وتحت مستوى معنوية (0.01) وحدود ثقة (0.99) وتحت درجة معنوية (59) وإن قيمة (z) المحسوبة (5.611) هي أكبر من (z) الجدولية التي قيمتها (3.51) وعليه ترفض الفرضية الرئيسة الأولى والتي مفادها (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استراتيجية التمكين والميزة التنافسية) وتقبل الفرضية البديلة والتي مفادها (هناك علاقة ارتباطذات دلالة معنوية بين استراتيجية التمكين والميزة التنافسية) وكما في الجدول (5).

جدول (5) معامل ارتباط كندال وقيمة (z) بين استراتيجية التمكين والميزة التنافسية

معامل ارتباط كندال	درجة الحرية	z المحسوبة	z الجدولية
0.384	59	5.611	3.51

ولغرض اختبار الفرضيات الفرعية المشتقة من الفرضية الرئيسية الأولى ومن خلال مصفوفة ارتباط كندال كذلك، قد ظهرت (43) علاقات إيجابية مقبولة إحصائياً من أصل (45) علاقة وهذه النتيجة تفيد في إثبات الفرضيات الفرعية الثلاثة وكما يأتي:

أ. أفادت الفرضية الفرعية (أ) للفرضية الرئيسة الأولى بأنه (لا توجد علاقة اتباط ذات دلالة معنوية بين (توافر المعلومات) والميزة التنافسية، وبعد ربط الأسئلة التي تتعلق بالمتغيرين وباستخدام معامل ارتباط كندال ظهر أن قيمة معامل الارتباط كانت (0.232) وبدرجة حرية (59) ومستوى معنوية (0.01) وإن قيمة (z) المحسوبة كانت (5.312) وهي أكبر من قيمة (z) الجدولية التي كانت (3.112)، وعليه ترفض الفرضية وتقبل الفرضية البديلة التي مفادها (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين توافر المعلومات والميزة التنافسية، إذ يشير الجدول (6) إلى ذلك وبمستوى ثقة (0.99).

جدول (6)
معامل ارتباط كندال وقيمة (z) بين توافر المعلومات والميزة التنافسية

معامل ارتباط كندال	درجة الحرية	z المحسوبة	z الجدولية
0.232	59	5.312	3.112

ب. أفادت الفرضية (ب) للفرضية الرئيسة الأولى بأنه (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين (الحرية والاستقلالية) والميزة التنافسية)، وبعد ربط الأسئلة التي تتعلق بالمتغيرين وباستخدام معامل ارتباط كندال ظهر أن قيمة معامل الارتباط كانت (0.421) وبدرجة حرية (59) ومستوى معنوية (0.01) وإن قيمة (z) المحسوبة كانت (6.213) وهي أكبر من قيمة (z) الجدولية التي كانت (4.531) وعليه ترفض الفرضية، وتقبل الفرضية البديلة التي مفادها (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الحرية والاستقلالية والميزة التنافسية، إذ يشير الجدول (7) إلى ذلك وبمستوى ثقة (0.99).

جدول (7)
معامل ارتباط كندال وقيمة (z) بين الحرية والاستقلالية والميزة التنافسية

معامل ارتباط كندال	درجة الحرية	z المحسوبة	z الجدولية
0.421	59	6.213	4.531

ج. أفادت الفرضية الفرعية (ج) للفرضية الرئيسة الأولى بأنه (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استبدال الهيكل التنظيمي التقليدي بفرق العمل الذاتية والميزة التنافسية) وبعد ربط الأسئلة التي تتعلق بالمتغيرين وباستخدام معامل ارتباط كندال ظهر أن قيمة معامل الارتباط كانت (0.35) وبدرجة حرية (59) ومستوى معنوية (0.01) وأن قيمة (z) المحسوبة كانت (6.30) وهي أكبر من قيمة (z) الجدولية التي كانت (3.361) وعليه ترفض الفرضية، وتقبل الفرضية البديلة التي مفادها (هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استبدال الهيكل التنظيمي التقليدي بفرق العمل الذاتية والميزة التنافسية)، إذ يشير الجدول (8) إلى ذلك وبمستوى ثقة (0.99).

جدول (8)
معامل ارتباط كندل وقيمة (z) بين استبدال الهيكل التنظيمي التقليدي بفرق العمل الذاتية والميزة التنافسية

معامل ارتباط كندال	درجة الحرية	z المحسوبة	z الجدولية
0.356	59	6.301	3.361

ثانياً: الأثر بين استراتيجية التمكين والميزة التنافسية

افترض الباحثين في فرضية الدراسة الرئيسة الثانية أنه (لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين استراتيدجية التمكين والميزة التنافسية)، وكان الافتراض مبنياً كذلك لعدم عثور الباحثين على دراسة سابقة أكدت وجود علاقة الأثر المشار إليها (على حد علم الباحثين) وقد انبثقت عن هذه الفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية التالية:

1. لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين توافر المعلومات والميزة التنافسية.
2. لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين الحرية والاستقلالية والميزة التنافسية.
3. لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين استبدال الهيكل التنظيمي التقليدي والميزة التنافسية.

أ- اختبار الفرضية الرئيسة الأثر بين استراتيجية التمكين والميزة التنافسية

جرت صياغة علاقة دالية بين القيمة الحقيقية لكل من استراتيجية التمكين والميزة التنافسية لمعرفة مدى إمكانية تمثيل هذه العلاقة بمعادلة انحدار على النحو الآتي:

$$Y=a + bx_{11}+ bx_{12}+ bx_{13}+ bx_{21}+ bx_{22}+ bx_{23}+ bx_{31}+bx_{32} + bx_{33}$$

تعني هذه العلاقة أن الميزة التنافسية (Y) دالة للقيمة بأبعادها (توافر المعلومات) والذي نرمز له ب (x_{11}, x_{12}, x_{13}) و(الحرية والاستقلالية) والذي نرمز له بـ (x_{23}, x_{22}, x_{23}) و(استبدال الهيكل التنظيمي التقليدي لفرق العمل الذاتية) والذي نرمز له بـ (x_{31}, x_{32}, x_{33}) الذين يؤثرون بوقت واحد في الميزة التنافسية (Y) ومعادلة الانحداء هي:

الميزة التنافسية = 1.701 + (-0.327) (لالثقة) + 0.392 (تعزيز المسؤولية) + (-0.254) (نظم الاتصالات) + 0.193 (وضوح الرؤيا) + 0.39 (تحديد الأطر الإرشادية) + 0.177 (نظم الرقابة) + (-0.102) (استعداد الأفراد للعب دور) + (-0.162) (ثقافة المنظمة) + 0.647 (خبرة العاملين). ويتضح من الجدول (9) تحليل التباين.

جدول (9) تحليل التباين بين استراتيجية التمكين والميزة التنافسية

مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	قيمة F	قيمة المعنوية
الانحدار (20.835)	9	2.315	5.459	0.00
الخطأ (16.964)	50	0.424		
المجموع (37.799)	60			

أن قيمة (F) عالية وبدرجة معنوية (0.001) ودرجة حرية (9.50) لذا ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة، ويدل ذلك على أن منحنى الانحداء جيد لوصف العلاقة بين ($x_{11}, x_{12}, x_{13}, x_{21}, x_{22}, x_{23}, x_{31}, x_{32}, x_{33}$) و (Y) وبنسبة ثقة (0.99) وهذا ما أظهره معامل التحديد الزائف (PR^2) إذ ظهرت قيمته (0.99) وهذا يعني أن نموذج الانحدار مفسر (مشروح) أي أن المتغيرات التفسيرية التي دخلت نموذج الانحدار تفسر (0.99) من التباين الحاصل في الميزة التنافسية (Y) وبالرغم من منطقية العلاقة بين أبعاد المتغير التفسيري والمتغير المستجيب إلا أن هذه العلاقة كانت لأعظم المتغيرات الفرعية هي علاقة غير معنوية على وفق اختبار (Z).

جدول (10) اختبار (Z) للأبعاد الفرعية لمتغير الاستجابة التفسيري

المتغير	قيمة (Z)	درجة المعنوية	المعنوية
x_{11}	1.575-	0.123	غير معنوي
x_{12}	1.622	0.113	غير معنوي
x_{13}	1.140-	0.261	غير معنوي
x_{21}	0.779	0.441	غير معنوي
x_{22}	0.804	0.426	غير معنوي
x_{23}	0.896	0.376	غير معنوي
x_{31}	0.596-	0.554	غير معنوي
x_{32}	0.953-	0.346	غير معنوي
x_{33}	3.657	0.001	معنوي

وهذا يعني:

1. أن هناك وجوداً للميزة التنافسية بمقدار ثابت هو 1.701 حتى وإن كانت جميع المتغيرات الفرعية للمتغير التفسيري تساوي صفر.

2. إذا زادت (الثقة) بوصفها السائد حالياً بمقدار (1) فإن الميزة التنافسية ستتراجع بمقدار (0.327).
3. إذا زادت (تعزيز المسؤولية) بوصفها السائد حالياً بمقدار (1) فإن الميزة التنافسية ستتراجه بمقدار (0.392).
4. إذا زادت (نظم الاتصالات) بوصفها السائد حالياً بمقدار (1) فإن الميزة التنافسية ستتراجع بمقدار (0.254).
5. إذا زادت (وضوح الرؤيا) بمقدار (1) فإن الميزة التنافسية ستتقدم بمقدار (0.193).
6. إذا زادت (تحديد الأطر الإرشادية) بمقدار (1) فإن الميزة التنافسية ستتقدم بمقدار (0.139).
7. إذا زادت (نظم الرقابة) بمقدار (1) فإن الميزة التنافسية ستتقدم بمقدار (0.177).
8. إذا زادت (استعداد الأفراد للعب دور) بوصفها السائد حالياً بمقدار (1) فإن الميزة التنافسية ستتراجع بمقدار (0.102).
9. إذا زادت (ثقافة المنظمة) بوصفها السائد حالياً بمقدار (1) فإن الميزة التنافسية ستتراجه بمقدار (0.162).
10. إذا زادت (خبرة العاملين) بمقدار (1) فإن الميزة التنافسية ستتقدم بمقدار (0.647).

وهذا يعني:

أ. إن (الثقة، ونظم الاتصالات، واستعداد الأفراد للعب دور، وثقافة المنظمة) إذا ما استمرت بوضعها السائد حالياً في المنظمات المبحوثة فإنها ستسهم في تراجع الميزة التنافسية على وفق النسب المبينة أعلاه.

ب. إن (خبرة العاملين) حقق تقدماً في دفع الميزة التنافسية بنسبة تفوق باقي الأبعاد مما يدل على أن اهتمام المصارف المبحوثة بالارتقاء بخبرة العاملين يفوق اهتمامتها بالأبعاد الأخرى.

ج. إن باقي الأبعاد التي لم ترد ضمن (أ) و (ب) أعلاه كانت تسهم في دفع الميزة التنافسية بشكل ضئيل وإن هذه العلاقة الضئيلة هي علاقة غير معنوية على وفق اختبار (z) مما يعني أنها علاقة غير حقيقية أو ناشئة بمحض الصدفة وهذا يعني ضعف اهتمام المصارف المبحوثة بهذه الأبعاد.

واستناداً إلى التحليلات المعروضة فإن الفرضية البديلة سيكون مفادها (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين استراتيجية التمكين والميزة التنافسية).

ب- اختبار الفرضية الفرعية الأولى

علاقة الأثر بين توافر المعلومات (X1) والميزة التنافسية (Y) جرى صياغة علاقة دالة بين القيمة الحقيقية لكل من توافر المعلومات والميزة التنافسية لمعرفة مدى إمكانية تمثيل هذه العلاقة بمعادلة انحدار على النحو الآتي:

$$Y= a + bx_{11} + bx_{12} + bx_{13}$$

إن هذه العلاقة تعني أن الميزة النافسية هي دالة للقيمة الحقيقية لمتغير (توافر المعلومات) بأبعاده (الثقة، تعزيز المسؤولية، نظم الاتصالات) والذي يرمز لها (x_{11}, x_{12}, x_{13}) الذين يؤثرون في الميزة التنافسية (Y) في وقت واحد.

وفيما يأتي هذه العلاقة المقدرة وقيم مؤشراتها الإحصائية المحسوبة على مستوى عينة البحث البغالة (60) شخصاً.

ومعادلة الانحدار هي:

الميزة التنافسية= 3.762 + (-0.106) (الثقة) + 0.164 (تعزيز المسؤولية) + 0.411 (نظم الاتصالات).

ويتضح من جدول (11) تحليل التباين.

جدول (11) تحليل التباين بين متغير توافر المعلومات والميزة التنافسية

مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	قيمة F	قيمة المعنوية
الانحدار (8.564)	3	2.855	4.492	0.04
الخطأ (29.235)	57	0.636		
المجموع (37.799)	60			

إن قيمة (F) هي عالية بدرجة معنوية (0.04) ودرجة حرية (3.57) لذا ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة، ويدل ذلك على أن منحنى الانحدار جيد لوصف العلاقة بين (الثقة x_1، تعزيز المسؤولية x_2، نظم الاتصالات $_{x3}$) والميزة التنافسية (Y) وبنسبة ثقة (0.99) وهذا ما أظهره معامل التحديد الزائف (PR^2Psedo) الذي كانت قيمته (0.99) والذي يعني أن النموذج الذي يصف العلاقة هو نموذج مفسر (مشروع) أي أن (0.99) من التغيرات في (Y)

تعكسها المتغيرات التفسيرية الثلاث التي دخلت هذا النموذج وبالرغم من منطقية العلاقة بين أبعاد المتغير التفسيري (X) بأبعاده (x_{11}, x_{12}, x_{13}) والمتغير المستجيب (Y).

إلا أن هذه العلاقة كانت لأعظم المتغيرات هي علاقة غير معنوية على وفق اختبار (Z) باستثناء علاقة واحدة وكما يأتي:

جدول (12) اختبار (z) لأبعاد المتغير التفسيري الفرعي توفر المعلومات

المتغير	قيمة (Z)	درجة المعنوية	المعنوية
x_{11}	0.447-	0.657	غير معنوي
x_{12}	0.578	0.566	غير معنوي
x_{13}	2.071	0.044	معنوي

وهذا يعني:

أ. إن هناك وجود للميزة التنافسية بمقدار (3.762) حتى وإن كانت جميع متغيرات (توافر المعلومات) تساوي صفراً.

ب. إذا زادت (الثقةx_{11}) بمقدار (1) ستتراجع الميزة التنافسية بمقدار (0.106).

ج. إذا زادت (تعزيز المسؤولية x_{12}) بمقدار (1) ستتقدم الميزة التنافسية بمقدار (0.164).

د. إذا زادت (نظم الاتصالات x_{13}) بمقدار (1) ستتقدم الميزة التنافسية بمقدار (0.411).

وهذا يعني أن الفقرة (د) حققت معنوية على باقي الفقرات مما يدل على قدرة هـذا البعد على التأثير في الميزة التنافسية وتراجع باقي الأبعاد باستبعادها باقي المتغيرات ($x_{21}, x_{22}, x_{23}, x_{31}, x_{32}, x_{33}$) واستناداً إلى التحليلات المعروضة فإن الفرضية البديلة سيكون مفادها (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين توافر المعلومات والميزة التنافسية).

ج- اختبار الفرضية الفرعية الثانية

علاقة الأثر بين الحرية والاستقلالية (X2)، والميزة التنافسية (Y) جرى صياغة علاقة دالية بين القيمة الحقيقية لكل من (الحرية والاستقلالية) والميزة التنافسية لمعرفة مدى إمكانية تمثيل هذه العلاقة بمعادلة انحدار على النحو الآتي:

$$Y= a + bx_{21} + bx_{22} + bx_{23}$$

إن هذه العلاقة تعني أن الميزة التنافسية هي دلة للقيمة الحقيقية لـ (وضوح الرؤيا x_{21})، (تحديد الأطر الإرشادية x_{22})، (نظم الرقابةx_{23}) الذين يؤثرون في الميزة التنافسية (Y) في وقت واحد، وفيما يأتي هذه العلاقة المقدرة وقيم مؤشراتها الإحصائية المحسوبة على مستوى عينة البحث البالغة (60) شخصاً.

ومعادلة الانحدار هي:

الميزة التنافسية = 1.925 + (0.3) x_{21}+ (0.257) x_{22}+ (0.115) x_{23}

ويتضح من جدول (13) تحليل التباين:

جدول (13) تحليل التباين بين الحرية والاستقلالية، والميزة التنافسية

مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	قيمة F	قيمة المعنوية
الانحدار (14.301)	3	4.767	9.332	0.011
الخطأ (23.498)	57	0.511		
المجموع (37.799)	60			

إن القيمة المصاحبة لإحصائية (F) هي (0.061) زدرجة حرية (3.57) وبذلك تقبل الفرضية الصفرية وترفض الفرضية البديلة، ويدل ذلك على أن منحني الانحدار جيد لوصف العلاقة بين (x_{21}, x_{22}, x_{23}) و (Y) وبنسبة ثقة (0.99)، وهذا ما أظهره معامل التحديد الزائف (PR^2Psedo) الذي كانت قيمته (0.99) والذي يعني أن النموذج أعلاه الذي يصف العلاقة هو نموذج مفسر (مشروح) أي أن المتغيرات الداخلة في النموذج تفسر (0.99) من التباين الحاصل في الميزة التنافسية، وبالرغم من أن العلاقة منطقية بين أبعاد المتغير التفسيري الفرعي الحرية والاستقلالية (x_2) والميزة التنافسية المتغير المستجيب، إلا أن هذه العلاقة كانت غير معنوية على وفق اختبار (Z) وكما في الجدول (14) الأتي:

جدول (14) اختبار (Z) لابعاد المتغير التفسيري الفرعي الحرية والاستقلالية

المتغير	قيمة (Z)	درجة المعنوية	المعنوية
x_{21}	1.416	0.164	غير معنوي
x_{22}	1.438	0.157	غير معنوي
x_{23}	0.589	0.558	غير معنوي

وهذا يعني:

أ. إن هنـاك وجـود للميـزة التنافسـية بمقـدار (1.952) حتـى وإن كانـت جميـع متغيرات (الحرية والاستقلالية) تساوي صفراً.

ب. إذا زادت (وضـوح الرؤيـا x_{21}) بمقـدار (1) فـإن الميـزة التنافسـية سـتزداد بمقدار (0.3).

ج. إذا زادت (تحديد الأطـر الإرشـادية x_{22}) بمقـدار (1) فـإن الميـزة التنافسـية ستزداد بمقدار (0.257).

د. إذا زادت (نظم الرقابة x_{23}) بمقدار (1) فإن الميزة التنافسية ستزداد بمقدار (0.115).

وكون المتغيرات (x_{21}, x_{22}, x_{23}) لم تحقق معنويـة خـلال اختبـار (Z) فـإن جميـع هذه المتغيرات غير مؤثرة وإن هذه العلاقات التي تحققت هي علاقات غير حقيقية (أي وقعت بمحض الصدفة) واستناداً إلـى التحليلات المعروضـة ستقبل الفرضـية الصـفرية التـي مفادهـا (لا توجد علاقـة تـأثير بـين (الحريـة والاستقلالية) والميـزة التنافسية).

د- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

علاقة الأثـر بـين استبدال الهيكل التنظيمـي التقليدي بفرق العمـل الذاتيـة (X3) والميـزة التنافسـية (Y) جـرى صـياغة علاقـة داليـة بـين القيمـة الحقيقيـة لكـل مـن استبدال الهيكل التنظيمي التقليدي بفرق العمـل الذاتيـة والميـزة التنافسـية، ولمعرفـة مدى إمكانية تمثيل هذه العلاقة بمعادلة انحدار على النحو الآتي:

$$Y = a + bx_{31} + bx_{32} + bx_{33}$$

إن هذه العلاقة تعني أن الميزة التنافسية هي دالة للقيمة الحقيقيـة لأبعـاد المتغيـر الفرعـي الثالـث (x_{31}, x_{32}, x_{33}) والـذين يـؤثرون فـي الميـزة التنافسـية (Y) بوقـت

واحد، وفيما يأتي هذه العلاقة المقدرة وقيم مؤشراتها الإحصائية المحسوبة على مستوى عينة البحث البالغة (60) شخصاً.

ومعادلة الانحدار هي:

الميــزة التنافســية = 2.617 + (0.011) x_{31} + (-0.022) X_{32} + (0.697) X_{33}

ويتضح من جدول (15) تحليل التباين:

جدول (15)
تحليل التباين بين استبدال الهيكل التنظيمي التقليدي بفرق العمل الذاتية والميزة النافسية

مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	قيمة F	قيمة المعنوية
الانحدار (17.955)	3	5.995	13.874	0.01
الخطأ (19.844)	57	0.431		
المجموع (37.799)	60			

إن قيمة (F) عالية وهي بدرجة معنوية (0.014) ودرجة حرية (3.57) لذا ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة، ويدل ذلك على أن منحني الانحدار جيد لوصف العلاقة بين (x_{31}, x_{32}, x_{33}) و (Y) وبنسبة ثقة (0.99)، وهذا ما أظهره معامل التحديد الزائف (PR^2Psedo) الذي كانت قيمته (0.99) والذي يعني أن النموذج أعلاه الذي يصف العلاقة هو نموذج مفسر (مشروح) أي أن المتغيرات الداخلة في النموذج تفسر (0.99) من التباين الحاصل في الميزة التنافسية، وبالرغم من أن العلاقة منطقية بين أبعاد متغير استبدال الهيكل التنظيمي بفرق العمل الذاتية والميزة التنافسية، إلا أنها على اختبار (Z) كانت قد ظهرت في الجدول (16).

جدول (16) اختبار (Z) لأبعاد المتغير التفسيري الفرعي
استبدال الهيكل التنظيمي التقليدي لفرق العمل الذاتية

المتغير	قيمة (Z)	درجة المعنوية	المعنوية
x_{31}	0.079	0.937	غير معنوي
x_{32}	0.144-	0.986	غير معنوي

x_{33}	4.478	0.000	معنوي

وهذا يعني:

أ. إن هناك وجود للميزة التنافسية بمقدار (2.617) حتى وإن كانت قيم (x_{31}, x_{32}, x_{33}) تساوي صفراً.

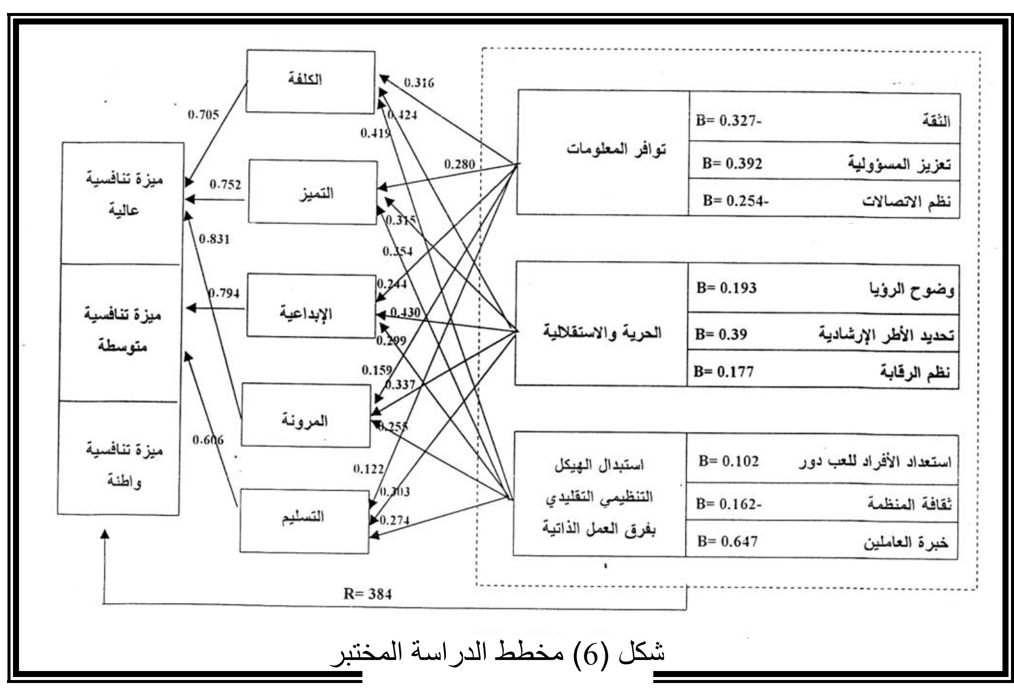
ب. إذا قيمة استعداد الأفراد للعب دور (X_{31}) بمقدار (1) فإن الميزة التنافسية ستزداد بمقدار (0.011).

ج. إذا زادت قيمة ثقافة المنظمة (x_{32}) بمقدار (1) فإن الميزة التنافسية ستنخفض بمقدار (-0.144).

د. إذا زادت قيمة خبرة العاملين (x_{33}) فإن الميزة التنافسية ستزداد بمقدار (4.478).

واستناداً إلى التحليلات المعروفة فإن الفرضية البديلة سيكون مفادها (هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين المتغير استبدال الهيكل التنظيمي التقليدي بفرق العمل الذاتية والميزة التنافسية).

بصورة عامة فإن تحليل الانحدار المتعدد أظهر لنا أن قبول الفرضية الرئيسة الأولى بمتغيراتها التي تؤثر في آن واحد بالميزة التنافسية، ولكن عندما جرى إعادة تحليل الانحدار لكل بعد فرعي بمتغيراته لم تكن هناك علاقة أثر للبعد الثاني (الحرية والاستقلالية) وإن هناك قبولاً للفرضية في حين كان هناك علاقة أثر للبعدين الأول (توافر المعلومات) والثالث (استبدال الهيكل التنظيمي التقليدي بفرق العمل الذاتية) إذ رفضت الفرضيات الفرعية وقبلت الفرضيات البديلة لها وكما يوضحها الشكل (6) مخطط الدراسة المختبر.



شكل (6) مخطط الدراسة المختبر

المبحث الرابع
الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

استناداً الى الإطار النظري وما أسفرت عنه نتائج التحليلات والاختبارات الإحصائية فان هذا المبحث سيختص بعرض أهم الاستنتاجات للجانب النظري و التطبيقي التي توصلت إليها الدراسة و على النحو الآتي:

1- الاستنتاجات المستندة إلى الجانب النظري:

1- إن التمكين ينصب على وحدة تنظيمية لها كيان مستقل وليس مجموعة افراد ولا روابط بينهم و لهذا يستوجب ان يكون أعضاء هذه الوحدة التنظيمية الممكنة ذات رؤيا استراتيجية موحدة تقلل من اعتماديتهم على الإدارة اقصى ما يجب.

2- لا يمكن للعاملين في الخطوط الأولى أن يتصرفوا بنفس رؤية الدارية و عقلية المالكين دون أن يمتلكوا نفسالمعلومات التي تتلكها ألإدارة والمالكين و بذلك تعتمد استراتيجية التمكين بشكل اساسي على اتاحية عالية للمعلومات و

متـــــــــــــــــــــــــــــــــــى مـــــــــــــــــــــــــــــــــــــا
جرى حجب هذه المعلومات أو حسبها في مواقع معينة عادت المنظمة الى تصلبها الهيكلي وانحسرت استراتيجية التمكن وستلعب نظم الاتصالات الصاعدة والنازلة دوراً خطيراً .

3- إن استراتيجية التمكن لاتعني مطلقاً نهايات من دون حدود،فصيغ الرقابة متعددة فيها، وإن الحدود والاستقلالية بين الانشطة والصلاحيات والمسؤليات واضحة ومتى عملت هذه النظم الرقابية المتنوعة و اليات تحديد المسؤليات بشكل متناغم و بنسب مزج مختلفة فان الجو المنظمي يكون واعياً لتطبيق استراتيجية التمكن.

4- إن تغيير قناعات القيادات الإدارية العليا وزرع الثقة لديها بنتائج تمكين العاملين يعد احد الاسباب الابتدائية التي تؤسس عليها لبنات البناء المنظمي المتمكن إذ إن ثقافات الادارة العليا تنزل من تلك المستويات لتلامس اكتاف الماثرين باستراتيجية التمكن وتعني بهم القيادات الاشرافية الاكثر تضرراً لفقدان الموقع.

5- إن انجاح استراتيجية التمكن يستوجب عدم تهميش دور اي فئة وجعلها في موقع دفاعي معيق و هذا ما يستوجب إعادة تصميم بعض الوظائف،لأولئك المتاثرين سلباً و تأهيلهم بما يحقق دخولهم النسيج ألبنائي لبيئة التمكين.

6- لابد من التوجه لإعادة بناء المورد البشري للمنظمات المبحوثة أو تلك التي تروم العمل بمنطق استراتيجية التمكين اختياراً وتدريباً وتحفيزاً وتعليماً، آذ إن جل اهتمامات هذه الاستراتيجية هو المورد البشري.

7- إن العمل باستراتيجية التمكين إذا كان قد قلل من حاجة العاملين لتدخلات الادارة و تفرغ الإدارة لكثير من الجوانب، إلا إن ذلك لا يعني تخلي أو إعفاء ادارة المنظمة لمسؤولياتها الاستراتيجية في تحديد الاتجاه الاستراتيجي و إجراء التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية و بيئة الصناعة وبذلك فان استراتيجية التمكين لا تعني قطع صلة الإدارة بالعاملين.

8- إن عدم التكافؤ بين الافراد من حيث تركيز القوة يجعلهم غير متكافئين في اداء فعالياتهم على المستوى التنظيمي، لذا فان التمكين ينصب كفلسفة على إعادة تنظيم القوة على انحاء الهيكل التنظيمي بالشكل الذي يسهم في منح العاملين القدرة على التصرف بذات الرؤية التي تمتلكها الادارة أو المالكين إذ ان التمكين يعد مفهوماً غير واضحاًفي ظل أطر المنظمات البيروقراطية غير قابلة للتطبيق بنجاح.

9- إن اعتماد استراتيجية التمكين يسهم في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة و يزداد
هذا التعزيز بشكل متوازي مع زيادة دعم العاملين و قناعة الادارة و توفر بيئة منظمية مساندة.

10-إن تطبيق استراتسجسة التمكين تعطي الوزن الحقيقي للمورد البشري بوصفه احد اهم رؤوس الاموال الذي يسهم في تعزيز الميزة التنافسية من خلال منحهم الفرصة لممارسة ادوارهم الحقيقية اللازمة من خلال التعليم المستمر و منحهم الفرصة لإثبات ذاتهم في صنع و اتخاذ القرارات و معالجة المشاكل سيما وان استراتيجية التمكين تمتد في ابعد من ذلك في مراحلها المتقدمة التي تشمل في تعيين الريق والاستغناء عنهم من قبل الفريق نفسه.

2- الاستنتاجات المستندة إلى الجانب التطبيقي

أسفرت التحليلات والاختبارات الإحصائية عن الاستنتاجات الآتية:

1. ضعف علاقة الارتباط بين متغير الدراسة التفسيري استراتيجية التمكين ومتغير الدراسة الاستجابي الميزة التنافسية.
2. لا توجد علاقة تأثير معنوية بين بعد الحرية والاستقلالية والخبرة التنافسية.
3. لا توجد علاقات ارتباط معنوية بين بعد توافر المعلومات البعد الأول للمتغير التفسيري والأبعاد الفرعية(المرونة، والتسليم) للمتغير الاستجابي واللذان تعتمد الصناعة المصرفية عليها بشكل لا يقل أهمية عن الأبعاد الأخرى للخدمة المصرفية (كالتميز والكلفة والإبداعية) التي تعد متغيرات متشابهة لتشابه الخدمة المصرفية في عموم القطاع المصرفي.
4. إن عينة القيادات الإدارية كانت أكثر تأثيراً بالميزة التنافسية وهذا تحصيل حاصل أساساً من استحواذ هذه الفئة على القوة سواءاً كانت قوة إصدار القرارات أو امتلاك المعلومات... الخ، ولذلك فإن هذا يثبت العلاقة الطردية بين توزيع القوة ونجاح استراتيجية التمكين وكما وضحته علاقات نتائج تفسير استبانة الدراسة.
5. أن المنظمات المبحوثة بوضعها الحالي منظمات غير ممكنة أساساً وتفتقر إلى الأبعاد الأساسية لتطبيق استراتيجية التمكين وإن عملية تمكينها يحتاج إلى تغيرات جذرية في هياكلها وأنظمتها وثقافاتها التنيمية وهذا ما أثبتته عدم معنوية بعد الحرية والاستقلالية والميزة التنافسية.

ثانياً: التوصيات

تأسيساً على ما توصلت إليه الدراسة من استنتاجات مستندة إلى الإطار النظري والجانب التطبيقي يمكن الخروج بأهم التوصيات وعلى النحو الآتي:-

1. إن تجري المنظمات المبحوثة مسحاً دقيقاً لقدراتها وإمكاناتها لتحديد الفجوة بينها وبين تلك المنظمات التي سعت ومارست استراتيجية التمكين من خلال اعتماد مقاييس موضوعية تشخص نقاط القوة والضعف لديها.
2. إن تتبنى المنظمات المبحوثة استراتيجية التمكين على وفق تسلسل منطقي يبدأ بتأسيس الأسباب الابتدائية الأولى لإعادة البناء الهيكلي والثقافي بما يسهم في تحقيق بيئة منظمية داعمة لبيئة التمكين صعوداً إلى ممارسة تغيرات جذرية.
3. إعادة توصيف الوظائف وتحليلها في ضوء استراتيجية التمكين والعمل بمنطق فرق العمل المدارة ذاتياً.
4. إعادة بناء المورد البشري من خلال اعتماد أساليب مبرمجة تضطلع بها إدارة الموارد البشرية على وفق استراتيجية إدارة الموارد البشرية بوصفها شريكاً فاعلاً في رسم الاستراتيجية الكلية للمنظمة.
5. إعادة تأهيل القيادات الإدارية الوسطى التي هي أكثر الشرائح تضرراً بتطبيق استراتيجية التمكين وزجهم في العملية التنظيمية دون تهميش أدوارهم أو إشعارهم بعدم الأهمية.
6. إشاعة الاتصالات العمودية والأفقية التي تتناسب مع إعادة البناء الهيكلي الجديد لخلث منظمات أفقية مرنة واعتماد وسائل الاتصالات الحديثة والمتطورة التي تسهم فيها تكنولوجيا المعلومات بشكل كبير.
7. إن استراتيجية التمكين لا يمكن أن تستنفر جهود العاملين بأقصى طاقاتها من دون إعادة النظر في نظم الحوافز والتعويضات التي تشعر العاملين بروح الملكية والعدالة.
8. تعزيز منطق الإدارة بالثقة والتعامل بشفافية وإتاحة المعلومات لجميع المستويات التي تسهم في بناء منظمة متمكنة.
9. اعتماد التعلم المنظمي بما يؤمن تهيئة قوة عمل مرنة قادرة على التكيف السريع والعالي للمتطلبات البيئية المتغيرة وبما يسهم في تحقيق أهداف المنظمة المتمثلة بإسعاد الزبون وذلك من خلال اعتماد فلسفة التحسين المستمر ومبادئ إدارة الجودة الشاملة كون التمكين منهجاً متكاملاً يقود إلى إدارة الجودة الشاملة التي تعد سمة المنظمة الطموحة لتحقيق الميزة التنافسية.

10. إن يجري إطلاع العاملين على رسالة المنظمة وغاياتها بما يؤمن وضوح الرؤية لديهم وتمكينهم من رؤية ما تراه الإدارة والمالكين لضمان عقلانية التصرف.

11. إن تعيد المنظمات المبحوثثة النظر في أساليب الرقابة بما يتلاءم مع النظم الرقابية الحديثة التي أثرتها الدراسة في إطارها النظري.

12. إن تسهم المنظمات المبحوثة في تأشير الحدود بين الوظائف بشكل يحقق الاستقلالية ورسم الحدود الإرشادية لتصرفات العاملين على أساس فلسفة التمكين بما يقود لتعزيز بعد الحرية والاستقلالية الذي اظهر عدم وجود علاقة تأثير مع الميزة التنافسية.

13. تهيء التكنولوجيا مصادر هائلة للفرص والمزايا التنافسية للمنظمات التي تتبنى اتجاهاً إبداعياً يستهدف تحقيق ميزة تنافسية، لذا لا بد للمنظمات المبحوثة إن تلجأ إلى تقليص الفجوة التكنولوجية بينها وبين المنظمات العاملة في بيئة الصناعة المصرفية.

المصادر والمراجع

المصادر العربية

1. الدوري، زكريا ، وياسر الذهب (2003)، استراتيجية التمكين واثرها في الميزة التنافسية، اطروحة ماجستير في ادارة الاعمال، غير منشورة، جامعة بغداد.
2. أبو النيل، محمود السيد، (1985)، علم النفس الاجتماعي، دراسات عربية وعالمية الجزء الأول/ ط/4، دار النهضة العربية، بيروت.
3. الأساليب الكمية والإحصاء للأعمال، (2001)، المنهاج الدولي الذي أقره مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية (اليونكتاد)، مطابع الشمس، عمان.
4. بن مبارك، أحمد عوض أحمد، (1997)، تطوير وصناعة الخدمات المصرفية، دراسة ميدانية في عينة من المصارف التجارية العاملة في اليمن، (رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد).
5. بني حمدان، خالد محمد طلال، (2002)، تحليل علاقة نظم معلومات الموارد البشرية ورأس المال الفكري وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية في شركات صناعةالتأمين الأردنية، (أطروحة دكتوراه فلسفة في علوم إدارة الأعمال، غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد).
6. الحبشي، محمد عمر، (1968)، اليمن الجنوبي: سياسياً واقتصادياً واجتماعياً، دار الطليعة، بيروت.
7. الخرابشة، عمر محمد،(2001)، بناء برنامج تدريبي لتطوير عملية الاتصال الإداري للعاملين في الجامعات الأردنية الرسمية في ضوء كفاياتهم الإدارية، أطروحة دكتوراه إدارة تربوية، غير منشورة، كلية التربية ابن رشد/ جامعة بغداد.
8. الدوري، زكريا مطلك، (2003)، تمكين العاملين في منظمات الأعمال- دراسة ميدانية استطلاعية في عينة من المصارف العراقية، مجلة الإدارة والاقتصاد- الجامعة المستنصرية العدد/ 46.
9. الربيعي، ليث سلمان، البياع، مهدي محمد، (2001)، أخطاء بعض المعالجات الإحصائية للبيانات اللامعلمية في العلوم الإدارية- دراسة تطبيقية عن أثر الإعلان على المستهلك، بحث مقدم إلى المؤتمر القطري الأول للعلوم الإدارية- دراسة تطبيقية عن أثر الإعلان على المستهلك، بحث مقدم إلى المؤتمر القطري الأول للعلوم الإدارية. 7-6/ تشرين الأول.

10. الروسان، محمود علي محمد، (1997)، أثر العلاقة بين الميزة التنافسية والخيار الاستراتيجي على الأداء التصديري، دراسة تحليلية، لأراء عينة من المديرين العاملين في بعض شركات الأدوية الأردنية، (أطروحة دكتوراه فلسفة في علوم إدارة الأعمال، غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد).
11. الزعبي، حسن علي عبد، (1999)، إثر نظام المعلومات الاستراتيجي في بناء وتطوير المزايا التنافسية وتحقيق عوامل التفوق التنافسي، دراسة تطبيقية في المصارف الأردنية المدرجة في سوق عمان المالي، (أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد).
12. زيتون، عايش محمود، (1984)، أساسيات الإحصاء الوصفي، الطبعة الأولى، دار عمان للنشر والتوزيع، عمان.
13. الساعدي، مؤيد يوسف نعمة، (2001)، أخلاقيات الإدارة وأثرها في الرقابة الإدارية على وفق أنموذج الثقة، دراسة ميدانية في الشركة العامة للاستكشافات النفطية، (رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد).
14. الشربيني، عبد العزيز، (1996)، أين الإدارة العربية من الميزة التنافسية، أخبار الإدارة، نشرة فصلية تصدر عن المنظمة العربية للتنمية الإدارية، العدد السادس عشر، أيلول، القاهرة.
15. الشربيني، عبد الفتاح، (1987)، المناخ التنظيمي وتطوير الخدمة المصرفية في البنوك التجارية الكويتية، المجلة العربية للإدارة، مجلد (11)، العدد (3).
16. شقير، فائق والشريف، عليان والحلبي، رياض، (2000)، مقدمة في الإحصاء، ط/1 دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
17. الطبيب، أحمد محمد، (1990)، الإحصاء في التربية وعلم النفس، الطبعة الأولى، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.
18. العباسي، مطهر عبد العزيز، (1994)، دراسة تحليلية في جهاز التمويل المالي في اليمن، المؤتمر العلمي الأول لنقابة هيئة التدريس بجامعي صنعاء وعدن، صنعاء.
19. العطار، محمد سعيد، (1965)، التخلف الاقتصادي والاجتماعي في اليمن، دار الطليعة، بيروت.
20. العنزي، سعد حمود، (2002)، ممارسة الرقابة في ظل تفويض السلطة، بحث مقبول للنشر في مجلة تنمية الرافدين، كلية الإدارية والاقتصاد، جامعة الموصل.

21. المشهداني، محمود، (1976)، من مراحل الطريقة الإحصائية، بغداد.
22. الملوك، جلال سعد، (2002)، دور التمكين في تعزيز الإبداع المنظمي- دراسة لآراء القيادات العلمية في جامعة الموصل، (أطروحة دكتوراه فلسفة في علوم إدارة الأعمال، غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل).
23. النجار، دجلة مهدي محمود، (2001)، أثر استراتيجية النمو في تحقيق المزايا التنافسية- دراسة تحليلية في الشركة العامة للصناعات القطنية معمل حياكة الكوت، (رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية).
24. هيجتر، جيمس، أم، (1996)، ترجمة وتلخيص: شعاع، تجدد أو تبدد: مقارنة بين أسرار الابتكار في الشركات الأمريكية والأوروبية واليابانية، خلاصات، الشركة العربية للأعلام العلمي، العدد (21)، تشرين الثاني.

المصادر الأجنبية

1. Andrews, P. H & Herschel R.L., (1996), Organizational Communication, Empowerment in a Technological Society, 3th.ed, Hought on Mifflin Co., U.S.A.
2. Appelbaum, Steven. H.; Hebert, Danielle & Leroux, Sylvie, (1999), Empowerment: Power, Culture and Leadership-A Strategy or Fad For The Millennium? Journal of Work place Learning: Employee Counseling Today, Vol. 11, No. 7.
3. Argenti, Paul A., (1997), The Fast For-Word MBO pocket Reference, John Wiley & Sons, Inc., New York.
4. Argris, Chris, (1998), Empowerment: The Emperors New Clothes, Harvard Business Review, May- June.
5. Ball, D.A. & McCulloch, W.H., (1996), International Business: The Challenge of Global Competition, 6th ed., Richard A. Irwin, Inc., Chicago.
6. Bartich, Yehuda, (1998), Applying Empowerment: Organizational Model, Career Development International, Vol. 3, No. 2.
7. Blanchard Ken; Jolin P. Carlos & Alan Randolph, (1999), The 3 Keys to Empowerment: Release the Power Within People for Astonishing Results, First Edition, Berrett- Koehler Pubishers Inc., San Francisco.
8. Blanchard, Ken. Carlos, John P. & RondolpIp, Alan, (1996), Empowwerment: Takes More Than A Minute, Berett-koebler Publishers, Inc., San Francisco.
9. Bosman, G. & Phatak, A., (1989), Strategic Management, 2nd ed., John Wiley & sons, Inc., New York.

10. Bowen, D. E. & Lawler, E. E., (1992), The Empowerment of Service Workers: What 3 When, Why and How, Sloan Management Review, Vol. 33, No. 3.
11. Brower, M.F., (1995), Empowering Teams, What, why and How, Empowerment: in Organizations, Vol. 3, No. 1.
12. Brown, Steven, (1996), Strategic Manufacturing for Competitive Advantage, Prentice - Hall, Europe, London.
13. Bruno, Robert, (2001), The Business of Employee Empowerment, Labor Studies Journal, Winter, Vol. 25, No.4.
14. Buckland, J.A. & O'Brien, R.P., (1989), Critical Issues In Information Processing Management and Technology, Vol. 1, Chantico Publishing Co., Texas.
15. Buckland, John A., & O' Brien, R. Paige, (1989), Critical Issues In Information Processing - Management And Technology, Chantico Publishing Co. Texas, Vol. 1.
16. Choi, T. Y. & Behling, O., (1997) Top Management and TQM Success on More Look After all These years, Academy of Management Review, Vol. 33, No. 3.
17. Claydon, Tim & Doyle, Mike, (1996), Trusting Me, Trusting you? The Ethics of Employee Empowerment, Personal Review, Vol. 25, No. 6.
18. Collins David, (1995), Rooting For Empowerment, Empowerment in Organizations, Vol. 3. No. 2.
19. Collins David, (1995a), Wither Democracy, Lost Debates in Management, Empowerment in Organizations, Vol.4 No. 1.
20. Collins David, (1996b), Control and Isolation in The Management of Empowerment, Empowerment in Organizational, Vol. 4, No. 2.
21. Collins David, (1997), Two Cheers For Empowerment: Some Critical Reifications, Leadership and Organization Development Journal, Vol. 18, No.1.
22. Cook, S., (1994)5 The Cultural Implications of Empowerment, Empowerment in Organizations, Vol. 1, No. 1.
23. Cortese, Amy, (2001), Master of Innovation, Business week, Spring, Bonn's Issue. 37. 26. A
24. Ctclair, Guy., (1997), Total Quality Management in Information Services, Bowker, SAVR, London.
25. Cunningham, I.J.; Hyman, J., & Baldry, C., (1996), Empowerment: The to do what? Industrial Relations Journal, Vol. 27, No. 2.
26. Czepiel, John A., (1992), Competitive Marketing Strategy, Prentice - Hall, Inc., New Jersey.

27. D' Annunzio-Green, Norma & Macandrew, John, (1999), Re-Empowering the Empowered- The Ultimate Challenge, Personal Review, Vol. 28, No. 3.
28. Daft, R., (1992), Organization Theory and Design, 4th ed., West Publishing, New York.
29. Daft, Richard L., (2001), Organization Theory and Design, South Western College Publishing Ohio.
30. Denham. Nicola; Peter, Ackers & Travers, Chery, (1997), Doing your self out of A Job, Employee Relations, Vol. 19, No. 2.
31. Drucker, Peter, (1985), Innovation of Entrepreneurship, In Christensen, Clayton M. (2001), The Power of Innovation, Inc, Vol. 23. No. 7.
32. Duvall, Cheryking, (1999), Developing Individual Freedom to Act Participation and Empowerment: An International, Vol. 7, No. 8.
33. Duvall, Cheyking, (1999), Developing Individual Freedom to Act, Participation and Empowerment: An International Journal, Vol. 7, No. 8.
34. Eccles, Tony, (1993), The Deceptive Allure of Empowerment, Long Rang Planning, Vol. 26, No. 6.
35. Ersted, Margaret, (1999), Empowerment and Organizational Change, International, Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol., 9, No. 7.
36. Goetsch, David L. & Davis, Stanley B., (1997), Introduction to Total Quality, 2nd ed., Prentice-Hall, Inc., New Jersey.
37. Griffin, Ridy W., (1999), Management, 6th ed., Hougnton Msfflin Company, Boston.
38. Griseri, Paul, (1998), Managing Values: Ethical Change in Organizations, Macmillan Press LTD., London.
39. Hadjlmonnolis, Athanasions & Drckson Keith, (2000), Innovation Strategies, of SME in Cyprus, A Small Developing Country, International Small Business Journal, Jul-sep., Vol. 18. No, 4.
40. Harvy, D., (1986), Strategic Management and Business policy, Merrill Publishing Co.
41. Hatten, Kenneth J. & Hatten, Mary L., (1997), Information Systems Strategy: Long Overdue and Still not Here, Long Range Planning, Vol. 30, No. 2.
42. Hellriegel, D.; Slocum. J., & Woodman, R., (2000), Organization Behavior, 9th ed., Cincinnati, South-Western.
43. Hesselbeing, Francaes; Gold Smith, Marshall & Bechard, Richard, (1997), The Organization of the Future, Drucker Foundation Future Servies, London.
44. Hicks Jr. James O., (1993), Management Information Systems: A User Perspective, 3rd ed., West Publishing Co., U.S.A.

45. Higgins, Jams, M., (1994), Tile Management Challenge: An Introduction to Management, Macmillan College Press, New York Worth, Computer Decisions Journal, Vol. 16, No.9.
46. Hitt, H., Ireland, D., & Hoskisson, R., (2001), Strategic Management: Competitiveness and Globalization, 4th ed., Cincinnati: South-Western, U.S.A.
47. Hocutt, Mary Ann & Stone, Thomas H., (1998), The Impact of Employee Empowerment on the Quality of Service Recovery Effort, Journal of Quality Management, Vol. 3, No. 1.
48. Holden, Len, (1999), The Perception Gob Employee Empowerment A Comparative Study, Personal Review , Vol. 1, No. 28.
49. Honold, Linda, (1997), A review of the Literature on Employee Empowerment, Empowerment Organizations, Vol. 5, No. 4.
50. Horine, Larry, (1995), Administration of Physical Education and Sport Programs, WCB Brown and Benchmark, London.
51. Horsfalt, G.A., (1996), Accountability: The Force Behind Empowerment, Hospital Material Management Quarterly, Vol. 18, No. 2.
52. Hunger, J. David & Wheelen, Thomas L., (1996), Strategic Management, 5th ed Addison-Wesley Publishing Co., U.S.A.
53. Ivancevich, J.; Lorenzi, P.; Shinner, S., & Crosby, P., (1997), Management: Quality and Competitiveness, 2nd ed., McGraw-Hill, New York.
54. Ivancevich, John M.; Lorenzi, peter & Skinner, Steven J., (1997), Management Quality and Competitiveness, McGraw-Hill Companies, Inc., Chicago.
55. Johnson, Robin & Thurston, Flieabeth, (1997), Achieving Empowerment Using the Empowerment Strategy Grid, Leadership and Organization Development Journal, Vol. 18, No. 2.
56. Jones, G. R. & George, J. M., (1998), The Experience and Evolution of Trust: Implications for Cooperation and Teamwork, Academy of Management Review, Missippi State.
57. Krigewski, Lee J. & Ritezman, Larry P., (1999), Operations Management Strategy and Analysis, 5th ed., Addison-Wesley Publishing Company, Inc., New York.
58. Lasder, Martin., (1984) Managing Consultants: Get your Moneys Best, Roger J., (1997), Market-Based Management: Strategies for Growing Customer value and Profitability, Prentice-Hall, Inc., U.S.A.
59. Lashley, Conrad & McGoidrick, J., (1994), The Limits of Empowerment, Empowerment in Organization, Vol. 2, No. 3.

60. Lashley, Conrad, (1999), Employee Empowerment in Services: A Framework for Analysis, Personal Review. Vol. 28. No. 3.
61. Lashley, Conrad, (1999), Employee Empowerment in Services: A Framework For Analysis, Personal Review, Vol. 28, No. 3.
62. Lashley, Conrad, (2000), Empowerment Through Involvement: A Case Study of TG1 Friday Restaurants, Personal Review, Vol. 29, No. 6.
63. Lawson, Karen, (2001), Build your Business Form The Inside Out: For Keys to Employee Empowerment That will Help your Business Grow, Business Gredit, Vol. 103, No. 3.
64. Lloyd, Peter, Bruith; Waite, Jeffrey & Southen, Gray, (1999), Empowerment and The Performance of Health Services, Journal of Management in Medicine, Vol. 13, No. 2.
65. Long, R.F., (1996), Empowerment: A Management Style For the Millennium, Empowerment in Organizations, Vol. 4, No. 3.
66. Lyncy, Richard, (2000), Corporate Strategy, 2nd , ed., Financial Times, Prentice Hall, London.
67. MaCmillan, H., & Tampo, M., (2000), Strategic Management, Process, Content and Implementation, Oxford Univ. Press, U.K.
68. Malek, Larry; Karsted, Jr. & Horold, A, (1996), Understanding and Using Empowerment to Change Culture, Industrial Management Review, November-December.
69. Mayer, Roger C. & Schoorman, F. David, (1995), An Integrative Model of Organizational Trust, Academy of Management Review, Vol. 20, No. 3.
70. McGahan, A., (1994), Industry Structure and Competitive Advantage, Harvard Business Review, Nov, - Dec.
71. Millar, Victor E. & Porter, Michael E., (1985), How Information Gives you Competitive Advantage, Harvard Business Review, July-August.
72. Mintzberg, Heny & et. Al., (1998), The Strategy Process, Revised European Editon, Prentice- Hall, Inc., London.
73. Moore, L. Gary, Hopkins, Willie E. & Hopkins, Shirley A., (1998), Quality and Empowerment Programs: Dual Paths to Customer Satisfaction? Managing Service Quality, Vol. 8, No. 2.
74. Nicholls, Jhon, (1995), Getting Empowerment into Perspective. A Three-stage Training Framework, Empowerment in Organizations, Vol. 3, No. 3.
75. Nixon B. (1994), Developing An Empowering Culture in Organizations, Empowerment in Organizations, Vol. 2. No. 1.
76. O'Brien, James A., (1990), Management Information System: A Managerial and User Perspective, Richard D. Irwin, Inc., U.S.A.

77. Peteraf, A., (1993), The Corners Ones of Competitive Advantage: A Resource-Based View, Strategic Management Journal, Vol. 14.
78. Pezzullo, M.R, (1989), Marketing For Bankers, 1st ed, American Bankers Association, U.S.A.
79. Pope, S., (1996), The Power of Guidelines, Structure and Clear Goals, Journal for Quality and Participation, Vol. 19, No. 7.
80. Procter, Stephen; Currie, Graeme & Orme, Helen, (1999), Limits to Employee Empowerment in The UK NHS, Journal of Management in Medicine, Vol. 13, No. 6.
81. Rafiq, Mohammed & Ahmed, Pervaiz K., (1998), A Contingency Model for Empowering Customer Contact Services Employee, Management Decision, Vol. 36, No. 10.
82. Rafiq, Mohammed, & Ahmed, Pervaize K., (1998), A Customer Orientated Framework For Empowering Services Employee, Journal of Services Marketing, Vol. 12, No. 5.
83. Read, R. & Defilippi, R.J., (1990), Causal Ambiguity_Barriers to Imitation and Sustainable Competitive Advantage, Academy of Management Review, Vol. 15, No. 1.
84. Reed, Richard & Defillippi, Robert J., (1990), Causal Ambiguity, Barriers to Imitation, and Sustainable Competitive Advantage, Academy of Management Review, Vol. 15, No 1.
85. Robbins, Stephen P., (1990), Organization Theory: Structure, Design and Applications, 3rd ed., Prentice Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey.
86. Robbins, Stephen, P., (1998), Organizational Behavior: Concepts, Controversies, Applications, Prentice-Hall International, Inc., New Jersey.
87. Rowe, Alan J. & et. al., (1994), Strategic Management: A Methodological Approach, 4th ed., Addision-Wesly Publishing Co. Inc., U.S.A.
88. Savery, Lawson K. & Luks, J. Alan, (2001), The Relationship Between Empowerment, Job__Satisfaction and Reported Stress Levels, Leadership and Organization Development Journal, Vol. 22, No. 3.
89. Schende, D., (1994), Introduction to Competitive Organizational Behavior, Strategic Management Journal, Vol. 15.
90. Schermerhorn, J.; Hunt, J., & Osborn, R., (1997), Organizational Behavior, 5th ed., John Willey & Sons, New York.
91. Schermerhorn, J.R.; James, Hunt; Jamas, G. & Osbon, Rechard, N., (1997), Organizational Behavior, 6th, ed., John Wiley & Sons, Inc., New York.

92. Schermerhorn, John R., (1996), Management and Organization Behavior, John Wiley & Sons, Inc., New York.
93. Shipper, Frank & Manz, Charles. C, (1992), Employee Self Management Without Formally Designated Teams: An Alternative Road to Empowerment, Organizational Dynamics, Vol. 21, No. 3.
94. Simons, Robert, (1995), Control in an Age of Empowerment, Harvard Business Review, March-April.
95. Smith C. Amelia & Mouly V. Suchita, (1998), Empowerment in New Zealand Firms, Empowerment in Organizations, Vol. 6, No. 3.
96. Smith, Amelia C. & Mouly, V. Suchitra, (1998), Empowerment in New Zealand Firms: In Sights From Two Cases, Empowerment. In Organizations, Vol. 6, No. 3.
97. Spender, J.C., (1996), Organizational knowledge, Learning and Memory: Three Concepts in Search of A Theory, Journal of Organizational Change Management, Vol. 9, No. 1.
98. Thomas, K.W. & Velthouse, B.A., (1999), Cognitive Elements of Empowerment: An Interpretive Model of Intrinsic Motivation, Academy of Management Review, Vol. 15, No. 4.
99. Thompson, J., (1997), Strategic Management: Awareness and Change, 3rd ed., International Thomson Business Press, London.
100. Ugboro, Isaiah, O. & Obeng, kofi, (2000), Top Management leadership, Employee Empowerment, Job Satisfaction and Customer Satisfaction in TQM Organization: An Empirical Study, Journal of Quality Management, Vol., 5, No. 2.
101. Wesner, John W.; Hiatt, Jeffrey M. & Trimble, David C, (1995), Winning With Quality, Addison-Wesley Publishing Company, New York.
102. Wilkinson, Adrian, (1998), Empowerment: Theory and Practice, Personal Review, Vol. 27, No. 1.
103. Wilkinson, Adrian, (1998), Empowerment: Theory and Their Effect on Innovation in A Developing Country (Cyprus), International Journal of Innovation Management, Vol. 3, No.2.
104. Wyre, Peter, & Mason, Jane, (1999), Empowerment in Small Business, Participation and Empowerment, An International Journal, Vol. 7, No.7.

الفصل الثالث

الإنفاق على رأس المال الفكري
وأثره في نجاح الشركات الصناعية

«دراسة استطلاعية لآراء عينة من قادة الشركات الصناعية العراقية*»

* أ. د. عادل حرحوش المفرجي، ود. أحمد علي صالح (2003)، الإنفاق على رأس المال الفكري وأثره في نجاح الشركات الصناعية، بحث القي في المؤتمر العلمي الثاني لجامعة العلوم التطبيقية، عمان .

ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على اثر الإنفاق على رأس المال الفكري (IC) في نجاح الشركات الصناعية. تم تطبيق هذه الدراسة على خمس شركات صناعية عراقية, ممثلة بعينة متكونة من 36 ممن يشغلون مواقع إدارية, وقد تم استخدام الاستبانة لجمع البيانات اللازمة.

توصلت الدراسة إلى أن عينة البحث (المديرين) يعتقدون و بشكل قويً إن هناك تأثير ايجابي للإنفاق على رأس المال الفكري في نجاح شركاتهم. حيث أنهم يعتقدون بأن هذا النوع من الإنفاق (IC) له تأثير بعيد المدى و بشكل خاص على تعزيز الميزة التنافسية (competitive advantage).

تم استخدام تحليل المسار "path analysis " لتقدير تأثير مؤشرات النموذج الكلي. خمس متغيرات رئيسة أظهرت بأن لها تأثير مباشر وغير مباشر على نجاح الشركات. هذه المتغيرات وحسب مقدار تأثيرها الكلي هي. الإنفاق على صناعة رأس المال الفكري (0.398), الإنفاق على استقطاب رأس المال الفكري (0.127), الإنفاق على تنشيط رأس المال الفكري (0.157) , الإنفاق على المحافظة على رأس المال الفكري (0.280), الإنفاق على رضا الزبائن (0.325) .

إن نتائج البحث أوضحت بأن 42% من التغيير في نجاح الشركات المبحوثة تم تفسيره بواسطة النموذج ($R^2 = 0.42$). رغم إن قيمة (R^2) ليست عالية جداً لكنها متقاربة مع نتائج البحوث المشابهة الأخرى.

ABSTRACT

This study aims at identifying the impact of the Intellectual Capital Expenditure (ICE) on the success of Industrial companies. The study was applied on five of the Iraqi Industrial Companies, drawing a sample of (36) managers and collecting data through questionnaires.

The study concluded that the top managers are strong believers in the positive impact of ICE on a company’s success. They believed that the ICE leads to long term positive consequences and, in particular, it has a substantial impact on a company’s competitive advantage.

Path analysis was used to estimate the parameters of the total model. In particular, five variables were identified as having direct and indirect effects. These variables were ranked ordered in terms of their total causal effect

coefficients. The ranking was in the following order: expenditure on creating IC (0.398), expenditure on attracting IC (0.127), expenditure on developing IC (0.157), expenditure on retaining IC (0.280), and expenditure on customer satisfaction (0.352).

Forty-two percent of the variation in the researched company's success is explained by the model (R^2=0.42). Although the variance is not that high, it is in line with other related studies.

المقدمة

تشهد منظمات الاعمال منافسة شديدة بسبب تلاحق الابتكارات والابداعات، اذ ان المنافسة تعد الان الشئ الوحيد الثابت وما عداها هو متغير. لذلك تحتاج الى وسائل وادوات وعوامل ومتغيرات معاصرة لمواجهتها وتحقيق النجاح والبقاء في عامل الاعمال.

ويعد رأس المال الفكري احد المتغيرات المعاصرة التي تسهم في تحقيق البقاء، خاصة اذا تم الانفاق على عناصره لأن الانفاق يحفز انتاج افكار جديدة أو تطوير أفكار قديمة.

ونظرا لكون الشركات الصناعية احدى اشكال منظمات الاعمال وتشهد منافسة شديدة، فان لدراسة اثر الانفاق على رأس المال الفكري في نجاحها يعد ضرورة ملحة لا مناص منها، لانه سيكشف مقدار الاثر الذي سيحققه في تحقيق نجاحها.

وانطلاقاً مما تقدم، جاء هذا البحث الذي يهدف الى التعرف على اثر الانفاق على رأس المال الفكري في نجاح الشركات الصناعية في العراق، من خلال استطلاع آراء عينة من قادة هذه الشركات.

وبغية تحقيق الهدف المذكور، فأن هيكلية البحث الحالي تكونت من اربعة مباحث وعلى النحو الاتي:

المبحث الاول: رأس المال الفكري ونجاح المنظمة – تأطير نظري -

المبحث الثاني: منهجية البحث

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج البحث الميداني

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات

المبحث الاول
رأس المال الفكري ونجاح المنظمة
– تأطير نظري –

يهدف المبحث الحالي الى بناء قاعدة معلوماتية لمتغيري البحث الاساسيين (رأس المال الفكري ونجاح المنظمة) من خلال تحديد مفاهيم كل منهما واهميتهما وبيان عناصرهما ومؤشرات الانفاق والقياس لكل واحد منهما. في محاولة لاستكشاف محتوياتهما الفكرية ومضامينهما التطبيقية التي تساعد الباحثين في تحديد مسارات الجانب الميداني من البحث، وممكن ان نحقق هذا الهدف اذا بلغنا الاجابة عن المحورين الآتيين:

- تحديد مفهوم رأس المال الفكري واهميته وعناصره واوجه الانفاق عليه.
- تحديد مفهوم نجاح المنظمة واهميته وعناصره وقياسه.

أولاً: رأس المال الفكري (مفهومه واهميته، عناصره واوجه الانفاق عليه)

تمهيد وتساؤل: من الملفت للنظر، ان الاتجاهات المعاصرة في الادارة الحديثة تتجه نحو معالم موضوع جديد يهتم بالموجودات الفكرية اكثر من الموجودات المادية، لان الاضافة والتعظيم في الموجودات المادية يأتي بفعل توافر الموجودات الفكرية، وهذا الموضوع الجديد هو (رأس المال الفكري Intellectual Capital) ويرمز له (IC) الذي تعد التسعينات من القرن العشرين بداية انبعاثه، كما يشير الى ذلك "Koenig" في مقالته (انبعاث رأس المال الفكري: تأكيد التحول من القياس الى الادارة) إذ يقول، إن في بداية التسعينات كان رأس المال الفكري الشغل الشاغل لبحوث رجال الاعمال , وحاول رجال الاعمال العثور على طرق لحسابه وجعله جزءاً من الميزانية , واتضح على الرغم من كثرة البحوث في ذلك انه من الصعب جداً من الناحية العملية قياس رأس المال الفكري , إن لم يكن مستحيلاً , لذا اختفى الاهتمام به وظهر الآن مرة اخرى لكونه الاساس الذي تم بناء (إدارة المعرفة Knowledge Management) عليه, وعودته هذه المرة ليس كأصل من الاصول ولكن بوصفه أصلا إداريا، وهذا يسمى الآن (إدارة رأس المال الفكري ICM).
(صالح ,2001: 58 -59).

ويعد (Ralph Stayer) مدير شركة (John Sonville) للاطعمة أول من اطلق عبارة (رأس المال الفكري) في سنة 1990 , إذ قال (Stayer): (إنه لوقت قريب

كانت المصادر الطبيعية – الارض والمعادن والاسماك - أهم مصدر للثروة القومية وأهم موجودات الشركات , ومن ثم اصبح رأس المال المتمثل بالنقد والموجودات كالمكائن والمصانع هو المهم , والآن فقد حل محلها القدرة العقلية لتكون رأس المال الفكري). (Stewart , 1997:5)

إن ما تقدم يشير بوضوح الى ان رأس المال الفكري اصبح الآن أهم مصدر لتعظيم الموجودات الاخرى في المنظمات والشركات لأنه المحفز لزيادتها وتطويرها وتحقيق البقاء من خلالها.

إن التمهيد آنف الذكر يشدنا وبقوة نحو تساؤل فحواه:

ما مفهوم رأس المال الفكري وأهميته وعناصره وأوجه الانفاق عليه ؟

وللإجابة عن هذا التساؤل وجدنا من المناسب تقسيم الاجابة على فقرتين هما:

1- مفهوم رأس المال الفكري وأهميته:

لمسنا من خلال التمهيد السابق؛ إن موضوع رأس المال الفكري حديث العهد وما زال الغموض والجدل والنقاش يكتنفه. وعلى هذا الاساس فمن الطبيعي جدا ان لا نجد مفهوما محدداً ومتفقاً عليه لهذا المصطلح, إذ أوضحت الادبيات المتخصصة وجود أكثر من مفهوم ورأي ووجهة نظر حوله , منها الآتي:

مفهوم (Stayer , 1990) والذي مفاده: (القدرة العقلية التي تمثل الثروة الحقيقية للشركات التي لم يبتاعها المحاسبون مثلما يبتاعون النقد والموجودات وغيرها). (Stewart , 1997:5).

أما (Spender ,1996:46) , فيرى أنه (نخبة متميزة من العاملين لهم القدرة على تفكيك هيكلية الصندوق الاسود للعمل الانتاجي الى مكوناته الاولية وإعادة تركيبها بشكل متميز).

ويعبر عنه (Stewart ,1999:57) , بالمعرفة الخارجة الى حيز التطبيق ومستثمرة لصالح المنظمة لأن المعرفة تعد بمثابة أسلحة نووية تنافسية في عصرنا هذا.

ويعرفه (المفرجي و صالح , 2003:18) بأنه (جزء من رأس المال البشري للمنظمة يتمثل بنخبة من العاملين يمتلكون مجموعة من القدرات المعرفية والتنظيمية دون غيرهم , تمكنهم هذه القدرات من انتاج الافكار الجديدة أو تطوير افكار قديمة التي تمكن المنظمة من توسيع حصتها السوقية وتعظيم نقاط قوتها

وتجعلها في موقع قادرة على اقتناص الفرصة المناسبة، ولا يتركز رأس المال الفكري في مستوى إداري معين دون غيره ولا يشترط توافر شهادة أكاديمية لمن يتصف به).

وبالاستناد الى المفاهيم السابقة يمكننا تحديد الآتي بصدد رأس المال الفكري:

أ- يمثل قدرة عقلية ذات مستوى معرفي عالٍ تملكها مجموعة محدودة من العاملين من دون غيرهم.

ب- يمثل موجودات فكرية غير ملموسة لها الأثر الاكبر في زيادة الموجودات المادية الاخرى للشركة وتعظيمها.

ج- يمثل الفرق بين القيمة الدفترية للشركة والقيمة السوقية لها.

د- لا ينشأ من فراغ بل يحتاج الى بناء داخل الشركة يتضمن هذا البناء استقطاب ثم صناعة ثم تطوير المحافظة عليه.

هـ- في حالة ترصين بناءه داخل الشركة يصبح بمثابة السلاح التنافسي لها ويضمن لها البقاء في عالم الاعمال.

ويظهر من خلال الطروحات السابقة , إن رأس المال الفكري يتمتع بأهمية كبيرة يمكن بلورتها بالنقاط الآتية:

1- يعد رأس المال الفكري السلاح الاساس للمنظمة في عالم اليوم , لأن الموجودات الفكرية تمثل القوة الخفية التي تضمن البقاء للشركة. (Koenig ,2000:1).

وهذا ما أشره (Stewart ,1997:2) فقد بين أن (ثلثي الشركات المدرجة في قائمة الشركات الثرية البالغ عددها(500) في سنة 1954 , قد اختفت او لم تعد كبيرة الى درجة لتحتفل بالذكرى الاربعين لتأسيسها).

وبين عام 1979 وعام 1994 فأن عدد الاشخاص المستخدمين في أكبر الشركات الامريكية تراجع بنسبة الثلث من 16,2 الى 11,6 مليون.

وحل محل هذه الشركات الضخمة المتداعية شركات صغيرة معتمدة على الموجودات المعرفية اكثر من اعتمادها على الموجودات المادية الاخرى , وابسط مثال على ذلك شركة (NIKE) للأحذية التي لا تصنع الاحذية ويقتصر عملها على البحث والتطوير ووضع التصاميم والتسويق وتقديم الخدمات المعرفية التي تحقق (334) ألف دولار مبيعات لكل مستخدم مقابل (248) أف دولار مبيعات لكل مستحدم في الشركات الغنية.

2- يعد رأس المال الفكري في المنظمة بمثابة ميزة تنافسية (Vij , 1999:3) , وهذا ما دعا (Jerome Adanes) المدير الرئيس للتعلم في شركة (Shell) النفطية بالقول (نحن ملتزمون لأن نصبح منظمة متعلمة ونعتقد أن الميزة التنافسية تكمن في قابلية المستخدمين على التعلم بشكل اسرع). (Burke , 1997:1) , وعلى هذا الاساس فأن منظمة (Gemini) الاستشارية والمتخصصة بإعادة هندسة محطات توليد الكهرباء , تقضي من ثلاثة الى ستة أشهر في الاستشارة , لأنها تؤمن أن المشاركة في رأس المال الفكري يعد ميزة تنافسية. ويقول (Jim Noble) , نحن نتحدث عن التنافس من خلال الكفاءة , والكفاءة هي المعرفة، وأن زبائن منظمة (Gemini) هم شركات موبيل وسيجنا وامبيريال الكيميائية ومونسانتو.(Jeffers, 1997:1).

3- يمثل رأس المال الفكري كنزاً مدفوناً (العنزي , 2001:117) يحتاج الى من يبحث عنه , واستخراجه للوجود والممارسة , ويعد احد أساليب استخراجه هو نشر المعرفة (Webster, 1995:2) , ويؤيد (Stewart) ذلك بقوله: (إن الفكر الموجود في المنظمة يصبح رأس مالا فكريا عندما يمكن نشره للقيام بشيء لا يمكن إجراءه , لأن رأس المال الفكري يحوي معرفة مفيدة). (Brown , 1998:2) . ويحذر (Brooking) من نتائج عدم نشر المعرفة , من خلال قوله : (إن المعرفة بوصفها موجودات في المنظمة غالباً ما تغفل وبالتالي لا تنشر , ليس بسبب إخفاق المدراء في التفكير بأعمالهم , وإنما السبب يكمن في أنهم لا يحولون المعرفة إلى رأس مال في شركاتهم ولا يعززون القدرات العقلية والتي تبني وتحافظ على العمل). (Brown, 1998:3).

4- يكون رأس المال الفكري مصدر توليد ثروة للمنظمة والافراد وتطويرها , ويقول (Quinn) من " مدرسة **تك** للاعمال" عن ذلك: (إن ثلاثة أرباع القيمة المضافة تشتق من المعرفة، والاكثر مما سبق فأن التعلم يسفر عن قوة في الربح , إن المواطنين الذين اكملوا دراساتهم العليا يكون لهم دخل يزيد بنسبة (130%) عن أقرانهم الذين لم يكملوا الدراسات العليا).

كما إن المصرف الكندي للتجارة (CIBC) استنتج إن الموجودات (غير الملموسة) مثل برامج المعرفة في شركة **مايكرو سوفت** , تكون أفضل في مجازفة الائتمان من الموجودات (الملموسة) مثل (أبنية تكساس للتبضع). (Stewart , 1994:2-3).

كما إن رأس المال الفكري قادر على توليد ثروة خيالية من خلال قدرته على تسجيل براءات الاختراع , وهذا ما أكدته بحوث مؤتمر إدارة رأس المال الفكري (ICM) الذي عقد في نيو يورك في حزيران /2000. واهم ما قيل في المؤتمر إن شركة (IBM) تستلم أكثر من (Billion) دولار سنوياً كعائد لبراءات الاختراع. (Koeing ,2000:1), (صالح, 2001:68).

2- عناصر رأس المال الفكري وأوجه الانفاق عليها

بغية التعرف على عناصر رأس المال الفكري وأوجه الانفاق عليها , قمنا بإجراء مسح على المصادر المتخصصة ووجدنا إتفاقا بين عدد من الكتاب والمنظرين على العناصر وأوجه الانفاق المشار إليها بالجدول (1).

جدول (1)
عناصر رأس المال الفكري وأوجه الانفاق عليه

ت	العنصر	مفهوم العنصر	أوجه الانفاق على العنصر
1	صناعة رأس المال الفكري	قدرة المنظمة على البحث عن الخبرات المتقدمة والمهارات النادرة وجذبها للعمل فيها	تكاليف البحث عن الخبرات المتقدمة تكاليف جذب المهارات التقنية المتقدمة تكاليف تصميم نظام معلومات يسهل مهمة الجذب والاستقطاب
2	تنشيط رأس المال الفكري	قدرة المنظمة على زيادة رصيدها المعرفي باستمرار من خلال تعزيز القدرات وتنمية العلاقات بين الافراد للتعاون في حل المشكلات المعقدة (Quinn,et.el.,1996:79)	تكاليف تعزيز قدرات الافراد العاملين تكاليف برامج تنمية العلاقات الانسانية في محيط العمل لتقليل المعارضة بين الافراد العاملين. تكاليف خلق الانسجة الفكرية وتمثل تلك الانسجة تعاون مجموعة من الافراد على التعلم المشترك ونشره بين مجموعة المحترفين
3	تنشيط رأس المال الفكري	مجموعة الاساليب المستخدمة من قبل المنظمة لإنعاش عملية الابداع والابتكار عند العاملين فيها باستمرار. (Kanter,1999:4)	تكاليف استخدام طريقة عصف الافكار مع العاملين لإثارة القدرة الابداعية عندهم , لتوليد اكبر عدد من الافكار. تكاليف تكوين الجماعات الحماسية والتي تمثل مجموعات نشيطة تحب التحدي والانجازات العالية في العمل. تكاليف إقامة نظام لجمع آراء العاملين ومقترحاتهم التطويرية.

4	المحافظة على رأس المال الفكري	قدرة المنظمة على الاهتمام بالطاقات المعرفية والنجوم اللامعة من العاملين القادرين على انتاج أفكار جديدة أو تطوير أفكار قديمة تخدم المنظمة (صالح , 2001:82)	← تكاليف التدريب والتطوير المستمرين ← تكاليف الحفز المادي والابتكاري ← تكاليف تقليل فرص الاغتراب التنظيمي
5	الاهتمام بالزبائن	مدى اهتمام المنظمة بآراء الزبائن ومقترحاتهم وأخذها بنظر الاعتبار عند تصميم منتجات جديدة وحتى تعديل الموجود منها.(عبيد,2000: 76)	← تكاليف نظام توثيق متطلبات الزبائن ← تكاليف نظام تقديم الخدمة للزبائن ← تكاليف منح المزايا الاضافية للزبائن

المصدر: من إعداد الباحثين على وفق ما عكسته الادبيات

ثانياً: نجاح المنظمة (مفهومه وأهميته , عناصره وقياسه)

تمهيد وتساؤل:

ليس بخاف, إن منظمات الاعمال على اختلاف أنشطتها واجهت تحديات معاصرة عديدة بفعل تسارع معدلات التطور في مجالات الحياة كافة , في ظل بيئة تنافسية محكومة بتفاعل عدد من العوامل الاقتصادية والبيئية الصارمة , أوصلت حجم التبادل النقدي العالمي إلى (1.5) ترليون دولار يومياً. (صالح ,2002:3) الامر الذي دفع تلك المنظمات الى ابتكار أساليب وتقنيات حديثة تجابه هذه التحديات بمنظور شمولي بعد أن فشلت الاساليب الجزئية القديمة , حتى وصل اجمالي المصروفات اليومية لأغراض البحث والتطوير لأربعة دول (الولايات المتحدة الامريكية ,المانيا,اليابان,بريطانيا) الى (630 مليون دولار). (Braun ,1997:33)

ان ما تقدم, هو الذي جعل بعض الكتاب والباحثين الى القول: (إن الثبات الوحيد في عالمنا اليوم هو التغيير , وما عداه هو متغير). (Gaynar ,1996:38) , (البراوي , 2001:61)

وأمام التغييرات الحادة السريعة والتحديات المعاصرة المفروضة , أصبح النقاش اكثر حدة بين كتاب وممارسي الادارة عموماً وإدارة الاعمال خصوصاً , لإيجاد مدخل جديد لدراسة قدرة المنظمات على الايفاء بمتطلبات البيئة الخارجية , لأن المداخل القديمة لم تعد قادرة على الإيفاء بذلك , الامر الذي دفع هؤلاء الباحثين الى التقصي والبحث عن مدخل يتخطى قصور المداخل القديمة ويقترب من حقيقة أداء المنظمة أزاء متطلبات بيئتها ومدى قدرتها على الإيفاء بتلك المتطلبات.

وأثمرت تلك الجهود عن ولادة مدخل إداري معاصر يطلق عليه (نجاح المنظمة). عليه فأن التمهيد آنف الذكر , يقودنا الى تساؤل مفاده:

ما مفهوم نجاح المنظمة واهميته وعناصر قياسه؟

وللاجابة عن هذا التساؤل , يتطلب الامر تقسيم الاجابة على فقرتين هما:

1- مفهوم نجاح المنظمة وأهميته:

يعد (النجاح) أسمى هدف تسعى إليه المنظمة لتحقيقه , عبر استخدام مواردها البشرية والمادية كافة. (Live ,2000:53)

وبالرغم من ذلك , إلا أن كتاب الإدارة ومنظريها لم يتفقوا على مفهوم محدد الابعاد وواضح الممارسات لنجاح المنظمة , وقد يعود السبب في اعتقادنا الى عمق هذا المصطلح وتشابك أغراضه الاساس وتنوع استخداماته.

ومع هذا , فقد وجدنا في الادبيات المتخصصة بعض الاشارات الى مفهوم هذا المصطلح , حيث يرى (Cameron ,1984:74): إن نجاح المنظمة يعد مؤشراً لقابلية المنظمة على تحديد المنتفعين وإرضاء طلباتهم من خلال متابعة المديرين العمل على عدد من الاهداف , وهذه الاهداف حددت لتحقيق الاستجابة لمتطلبات مجموعة تسيطر على الموارد الضرورية للمنظمة.

أما (العنزي , 1990:151) فيصفه بـ: المعيار الذي يعكس قدرة المنظمة على تعزيز علاقاتها بالبيئة بما يضمن حصولها على ما تحتاجه من موارد , ودرجة رشدها في استخدام تلك الموارد بما يضمن لها تحقيق البقاء.

ويعني بنظر (Bedeian & Zammuto ,2000:69): استخدام معايير متعددة للتقويم والابتعاد عن استخدام المعيار الواحد لأن أداء المنظمة يقع في عين الناظر المقوم , بسبب اختلاف الافراد في إدراكهم وبسبب تباين أفضليات وتوقعات كل فرد لأداء المنظمة.

ويشير (الشماع و حمود, 2000:327) الى أنه: مقياس مركب يجمع بين الفاعلية والكفاءة , وبالتالي فهو أشمل من أي منها , يبين قدرة المنظمة على تحقيق البقاء والاستمرار في العمل وتعزيز مسيرتها.

ويرى (صالح ,2002:5) أنه: معيار مركب من عنصرين أساسيين (الكفاءة والفاعلية) يبين قدرة المنظمة على تعزيز علاقاتها ببيئتها واستخدامها لمواردها المتاحة , عبر مجموعة من المؤشرات التي تضمن إرضاء زبائنها وتؤمن بقائها في عالم المنافسة.

وفي ضوء المفاهيم السابقة وتأسياً عليها؛ نستخلص الآتي بصدد نجاح المنظمة :

أ- معيار مركب , يميل الى الدمج بين أكثر من عنصر , فهو يعتمد عنصري (الكفاءة والفاعلية) في آن واحد للتحقق من مدى تحقيق المنظمة لإهدافها (الفاعلية) ومدى استخدامها لمواردها إستخداماً أمثل (الكفاءة).

ب- معيار شمولي, لا يكتفي بالنظرة الاحادية , إذ يمكن لأي منظمة أن تكون فاعلة بمجرد أن تحقق أهدافها المرسومة ولكنها ليست بالضرورة أن تكون كفوءة , إذ يمكن أن يكون هناك هدر في الموارد المستخدمة , والعكس صحيح.

ج- معيار إجرائي, يؤكد على تعزيز علاقة المنظمة ببيئتها وتحقيق رضا عالٍ لزبائنها بما يضمن لها البقاء في عالم المنافسة.

* ويبدو من خلال الطروحات السابقة إن نجاح المنظمة معيار مهم , ويمكن تجسيد أهميته بما يلي:

(1) معيار يبين قدرة المنظمة على تأمين مواردها البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية لإنتاج مخرجات سلعية وخدمية لتشجيع الحاجات المتنامية لزبائنها . (الشماع وحمود,2000: 334).

(2) وسيلة لمجابهة المنافسة المحتملة ومؤشر القدرة على التكيف في مجتمع المعلومات والمعرفة , الذي فرض أنماط جديدة للحياة والعمل , انعكس على أداء المنظمات وعملياتها انتاجاً وتسويقاً وتصميماً , ومن امثلة هذه الانماط التعامل عن بعد ومن داخل البيوت باستخدام الحاسوب والانترنيت والاقمار الصناعية وتشخيص الامراض والتسوق عن بعد. (البراوي, 2001:68).

(3) معيار يكشف مدى التزام المنظمة بمباديء أنظمة إدارة الجودة (ISO) وهي (وثق ما تفعل , افعل ما وثقت , سجل ما فعلته , دقق النتائج , عالج الفروقات), لأن الالتزام بهذه المباديء يعني انتقال المنظمة من المحلية الى المنافسة العالمية وبالتالي قدرتها على خرق الاسواق الدولية واثبات جدارة منتجاتها.(Owen & Cohran ,1995:13)

إن خروج المنظمات الى الاسواق العالمية والتنافس مع مثيلاتها في الخارج, سيمنحها فرصة الافادة من معطيات ثروة تقانة المواد التي تستند الى اخراج المواد الجديدة بلا حدود بدلاً من المواد الطبيعية الناضبة , وذلك بالمعالجة الكيمياوية , فعلى سبيل المثال: استهلكت اليابان عام 1984 فقط (60%) من المواد الخام التي استهلكتها عام 1973 لانتاج الكمية نفسها من المنتجات الصناعية , كذلك فإن استخدام (70-50) رطلاً من الالياف الزجاجية تقوم

بتوصيل عدد من المكالمات الهاتفية لما يقوم به استخدام (طن واحد) من الاسلاك النحاسية وكل ذلك جعل المواد الخام تمثل موقعاً هامشياً مقابل البدائل المصنعة.(البراوي , 2001:67).

2- عناصر نجاح المنظمة ومؤشرات قياسه

من خلال مراجعتنا للادبيات المتخصصة أمكننا الحصول على بيانات ومعلومات في هذا الصدد ضمنها الجدول (2)

جدول (2)

عناصر نجاح المنظمة ومعايير ومؤشرات قياسه

ت	العنصر	مفهوم العنصر	معايير قياس العنصر	مؤشرات قياس العنصر
1	الفاعلية	(درجة انتاج العمليات للمخرجات المقصودة) كما تعرف على انها (درجة تحقيق المنظمة لإهدافها) (Narayanan & Nath , 1993:157) (Grittin ,1993:82)	تحقيق الاهداف: قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها المثبته في الوثائق الرسمية. التكيف: قدرة المنظمة على توقع المشكلات الداخلية والخارجية التي تواجهها في المستقبل وامكانية السيطرة عليها قدر الامكان .	بلوغ الكميات والنوعيات المستهدفة تحقيق السمعة الطيبة تحديد اسلوب العمل المناسب لتحقيق الاهداف. علاقة المنظمة بالمجتمع الاستجابة للظروف المحيطة الانسجام بين الافراد والمهمات

2	الكفاءة	(الاستخدام الامثل للموارد المتاحة للمنظمة بهدف تحقيق أفضل قيمة مضافة) (Hodge & Johnson ,1990:238)	تخفيض الكلفة: تقليل وتخفيض مجموع النفقات اللازمة لانتاج السلع والخدمات دون التأثير بالنوعية. تحقيق الرضا: زيادة حجم التضحيات من قبل العاملين لإنجاز المهمة وارتفاع درجة الولاء للمنظمة مقابل اشباع حاجاتهم ورغباتهم الشخصية. تسجيل الابداع: امكانية تطبيق الافكار الجديدة والمفيدة من خلال تكييف نواتج أو عمليات من خارج المنظمة.	الاستخدام الاقتصادي للموارد كافة المقترحات المستمرة لتخفيض الكلف متابعة ساعات العمل والتلف والسيطرة النوعية أهمية سمعة العملين في المنظمة مستوى رضا العاملين في الاقسام حب العمل والولاء تشجيع الابداع الاهتمام بالمنافسة الاهتمام بتشخيص مشكلات العمل

المصدر: من اعداد الباحثين على وفق ما عكسته الادبيات

المبحث الثاني
منهجية البحث

يهدف المبحث الى بيان المنهجية المتبعة في اعداد البحث الحالي , من خلال التطرق الى الاطار العام , الذي يشمل عرض المشكلة وبيان الاهمية وصياغة الاهداف وتصميم الانموذج والفرضيات ورسم حدود البحث.

وكذلك التطرق الى الاجراءات المعتمدة والتي تتضمن بيان مجتمع البحث وعينته وأدواته ووسائله الإحصائية.

ولبلوغ ما تقدم فان معلومات هذا المبحث ستوزع على محورين هما:

- الاطار العام للبحث.
- اجراءات البحث.

أولاً: الاطار العام للبحث

1- مشكلة البحث:

تعاني الشركات الصناعية في العراق من ندرة الدراسات والبحوث المتعلقة بالمتغيرات الادارية المعاصرة، وقد أشرت ذلك دراسة (العنزي ,1990:163) و (صالح , 2001:110) و(سليمان ,2004:22).

إن هذه الندرة في دراسة المتغيرات المعاصرة ومنها متغيرا (رأس المال الفكري ونجاح المنظمة), تمثل مشكلة البحث الحالي , لأن ذلك يعني حرمان الشركات الصناعية من الافادة من معطياتها الفكرية ودورها في تعزيز الميزة التنافسية , فضلاً عن فقدان الكثير من الافكار الابتكارية والابداعية وربما اندثارها او هجرتها الى منظمات اخرى دون رجعة.

وقد تحسس الباحثان ومن خلال المقابلات التي أجرياها , بتلك المشكلة مما حفزهما للخوض فيها من خلال البحث الحالي.

2- أهمية البحث:

تتلخص أهمية البحث بما يلي:

أ- تنبثق أهمية البحث , إبتداءاً , من أهمية متغيريه (رأس المال الفكري ونجاح المنظمة) بوصفهما من المتغيرات المعاصرة في الادب الاداري وأن

بحثهما سيساهم في افادة الشركات المبحوث فيها بدورها في تعزيز الميزة التنافسية وتعظيم المنافع.

ب- يستمد البحث أهميته من النتائج التي سيتوصل إليها والتي ستعرف مركز القرارات في الشركات الصناعية المبحوثة بتأثير الانفاق على رأس المال الفكري في تحقيق نجاح المنظمة.

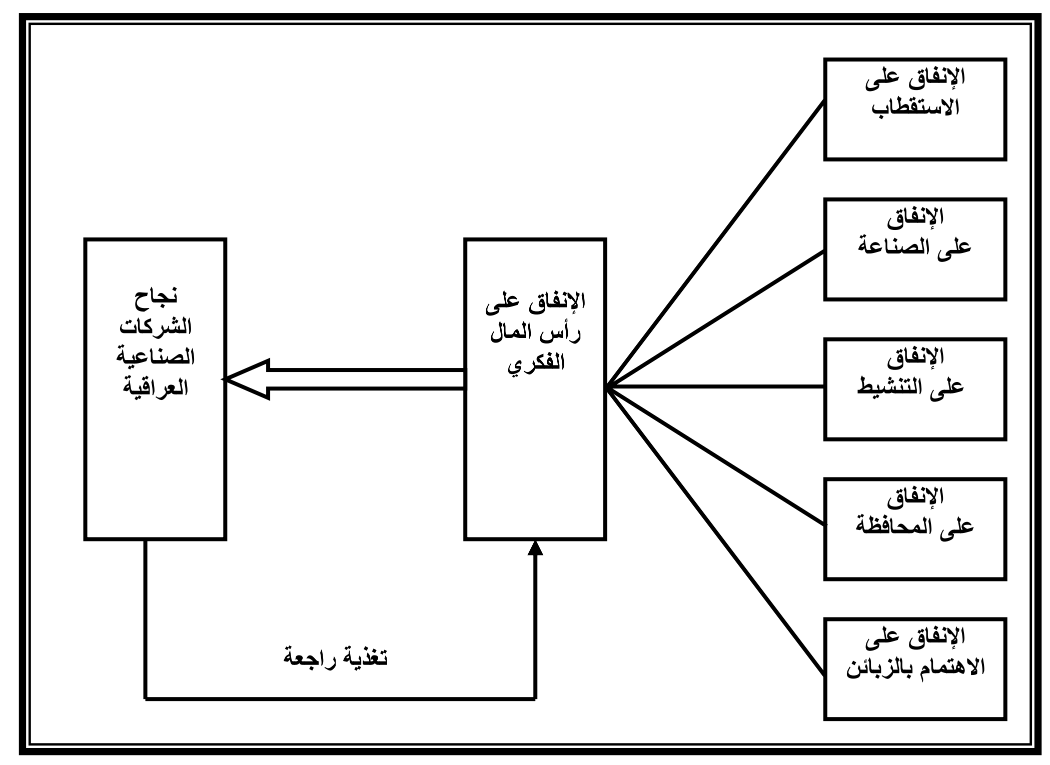
ج- تنعكس أهمية البحث أيضاً, من خلال توصياتها النهائية والتي قد تفضي الى ضرورة اجراء المزيد من البحوث والدراسات في هذا المجال.

3- هدف البحث:

يهدف البحث الحالي الى التعرف على أثر الانفاق على رأس المال الفكري في نجاح الشركات الصناعية في العراق.

4- انموذج البحث:

يصور الشكل (1) الانموذج الفرضي للبحث الحالي.



شكل (1) الانموذج الفرضي للبحث

5- فرضية البحث:

في ضوء هدف البحث وانموذجه الفرضي صيغت الفرضية الآتية:

(يؤثر الانفاق على عناصر رأس المال الفكري في تحقيق نجاح الشركات الصناعية في العراق)

6- حدود البحث:

يتحدد البحث بالآتي:

أ-الحدود البشرية: عينة مختارة من قادة الشركات الصناعية.

ب-الحدود المكانية: الشركات الصناعية الآتية:

ت	اسم الشركة	نوعية النشاط الصناعي
1	الشركة العامة للصناعات القطنية	نسيجية
2	الشركة العامة للصناعات الكهربائية	هندسية
3	الشركة العامة للزيوت النباتية	غذائية
4	الشركة العامة لصناعة البطاريات	كيمياوية
5	الشركة العامة للسمنت العراقية	إنشائية

ج-الحدود الزمانية: مدة تطبيق الاستبانة من حزيران / تموز /2004

ثانياً: إجراءات البحث

1- مجتمع البحث:

لما كان توجه البحث الحالي هو التعرف على أثر الانفاق على رأس المال الفكري في نجاح الشركات الصناعية في العراق , فمن الطبيعي ان يكون المجتمع الصناعي وبالتحديد الادارات المسؤولة عن صناعة واتخاذ القرارات المتعلقة بالنشاط المذكور هي مجتمع البحث الحالي , وعلى هذا الاساس فإن المجتمع يتكون من المسؤولين في مستوى الادارة العليا , وذلك:

أ- كونهم يمتلكون رؤية بعيدة وتصوراً رائعاً يساهم في صورة مباشرة في صناعة استراتيجية الشركات.

ب- بوصفهم المسؤولين عن تأمين مستقبل الشركات بحكم مسمياتهم الوظيفية والمسؤوليات المكلفين بها والتي تفرض عليهم البحث عن كل ما هو جديد وذو فائدة لشركاتهم.

ج- لأنهم أصحاب صلاحيات تمكنهم من صناعة واتخاذ القرارات الادارية التي تسهم في اجراء التغييرات في الشركة وتحديث أساليب العمل.

علماً أن افراد الادارة العليا هم من المسميات الوظيفية الآتية:

- مدير عام.
- معاون مدير عام.
- مدير قسم.

وبذلك فإن مجتمع البحث يتكون من (75) فرداً، ويوضح الجدول (3) وصفا لأفراد المجتمع بحسب المسمى الوظيفي .

جدول (3)
وصف أفراد المجتمع بحسب المسمى الوظيفي

ت	المسمى	العدد	النسبة
1	مدير عام	5	%7
2	معاون مدير عام	5	%7
3	مدير قسم	65	%86
	المجموع	75	%100

المصدر: التقارير السنوية للشركات المبحوثة واستخرجت النسب من قبل الباحثين.

2- عينة البحث:

جرت العادة على أن تعمم النتائج التي يتم التوصل اليها من دراسة العينة على أفراد المجتمع المأخوذ منه , لذا وجب اختيار العينة بشكل دقيق , بحيث تأتي ممثلة لمجتمعها أكثر ما يمكن.(عدس , 1999: 245)

وعلى هذا الاساس سحبت عينة (طبقية -عشوائية) من المجتمع بلغ عدد أفرادها (36) فرداً ويشكلون نسبة (48%) من المجتمع. وهي عينة مقبولة للاسباب الآتية:

أ- إن عددهم قد تجاوز (30) فردا وهو حجم عينة مطمئن في التحليل الاحصائي ويمكن التعويل على نتائجه كثيراً.

ب- ان نسبة العينة المقبولة في الدراسات السلوكية تتراوح من (5%-10%) من افراد المجتمع .(زيتون ,1984: 19)

وهنا تجاوزت نسبة العينة النسبة المطلوبة كثيراً ويوضح الجدول (4) وصف أفراد العينة بحسب التحصيل العلمي ومدة الخدمة.

جدول (4)
وصف افراد العينة بحسب مدة الخدمة والتحصيل العلمي

ت	التحصيل العلمي	مدة سنوات الخدمة						
		1-5	6-10	11-15	16-20	21- فاكثر	المجموع	النسبة
1	دبلوم بعد الاعدادية	1	1	-	2	2	6	17%
2	بكالوريوس	4	6	2	1	-	13	36%
3	دبلوم عالٍ	-	-	4	2	1	7	19%
4	ماجستير	1	5	2	-	-	8	22%
5	دكتوراه	-	-	1	1	-	2	6%
	المجموع	6	12	9	6	3	36	100%
	النسبة	17%	34%	25%	17%	7%	100%	

المصدر: استمارة الاستبانة واستخرجت النسب بمعرفة الباحثين

وتتشير نتائج الجدول الى الآتي:

أ- تصدر حملة شهادة البكلوريوس المرتبة الاولى بنسبة (36%) ثم حملة شهادة الماجستير بنسبة (22%) ثم حملة الدبلوم العالي بنسبة (19%) ثم دبلوم بعد الاعدادية بنسبة (17%) وأخيراً الدكتوراه بنسبة (6%).

ب- جاءت فئة الخدمة (6-10) بالمرتبة الاولى بنسبة (34%) ثم (11-15) بنسبة (25%) وتساوت الفئتان (1-5) و (16-20) بنسبة (17%) لكل منهما , وأخيراً الفئة (21-فأكثر) بنسبة (7%).

3- أدوات البحث:

استخدم الباحثان الادوات الآتية في جمع البيانات ومعلومات البحث:

أ- التقارير الرسمية وسجلات الشركات المبحوثة.

ب- المقابلات الشخصية.

ج- الاستبانة:

وتعد أداة البحث الرئيسة, لأنها أداة مناسبة لاستطلاع الآراء وقياس الاتجاهات وردود الافعال على المواقف فضلاً عن أنها أداة دقيقة في التشخيص عندما تكون فقراتها واضحة ومحدودة وكذلك يمكن بواسطتها الحصول على بيانات كثيرة في وقت محدد وتسهل فيه عملية تكميم النتائج. (صالح , 2001:142)

ونظراً لتعذر الحصول على استبانات جاهزة لمتغيرات البحث رغم الجهود التي بذلت في هذا الصدد , لجأ الباحثان الى بناء استبانة وفقاً للخطوات الآتية:

(1) بناء فقرات استبانة: وتمت من خلال مراجعة الادبيات والرسائل الجامعية والبحوث العلمية وبخاصة دراسات (Van & Ferry,2001), (العنزي, 1990), (الركابي , 1999) (بني حمدان ,2002). في ضوء ذلك اعدت (33) فقرة.

(2) صدق الاستبانة: يعد من أهم الشروط الواجب توافرها في الاستبانة , لأنه يكشف عن دقتها في قياس ما أعدت لقياسه وان فقراته تكشف عن درجة هذا المقياس.(Best,2001:172).

وتأسيساً على ذلك , لجأ الباحثان الى أحد انواع الصدق وهو الصدق الظاهري من خلال عرضها على مجموعة من الخبراء بلغ عددهم خمسة خبراء واعتبرت الفقرة صادقة إذا حظيت بقبول اربعة خبراء أي بنسبة (80%). تماشيا مع توصية (بلوم وآخرون ,1983:126). في هذا الصدد والتي مفادها (إذا حصلت نسبة الاتفاق بين المحكمين 75 % او اكثر يمكن الشعور بارتياح من حيث صدق الاستبانة) واستنادا الى اراء الخيراء وملاحظاتهم حذفت (3) فقرات، وبذلك تحقق الصدق الظاهري للاستبانة، واصبح عدد فقراتها بصورتها النهائية (30) فقرة.

(3) ثبات الاستبانة: وبقصد به دقة المقياس في القياس او الملاحظة وعدم تناقضه مع نفسه واتساقه واطراده فيما يزودنا به من معلومات عن ردود الافعال حيال المواقف المطروحة.(ابوحطب واخرون، 1978:101).

ويحصل على الثبات من طرق عديدة، استخدم الباحثان احداها هي (الاختبار و اعادة الاختبار) من خلال تطبيقه على عينة من خارج عينة البحث بلغت (8) أفراد وأعيد عليهم التطبيق مرة اخرى بعد اسبوعين، وبعد حساب معامل ارتباط بيرسون اتضح انه يساوي (0.87) وهو معامل ارتباط دال معنويا عند مستوى (0.05) ودرجة حرية (6) لان قيمة (t) المحسوبة كانت (10) وهي اكبر من الجدولية البالغة (2.447). وبذلك أصبحت الاستبانة جاهزة للتطبيق.

(4) الوسائل الاحصائية: لتحقيق هدف البحث واختبار صحة فرضيته استخدم الباحثان الوسائل الحسابية والاحصائية الاتية:

أ- النسبة المئوية.

ب- الوسط الحسابي المرجح.

ج- الوزن المئوي.

د- معامل ارتباط بيرسون.

هـ - معامل ارتباط سيبرمان للرتب.

و- تحليل المسار.

معتمدين على البرنامج الاحصائي (SPSS) والبرنامج الاحصائي (Minitab) للدخول على لغة (Basic).

المبحث الثالث
عرض وتحليل نتائج البحث الميداني

ينصرف هذا المبحث الى عرض وتحليل نتائج البحث الميداني، عبر وصف متغيرات البحث الاساس اولاً، وتفسير نتائجها، ثم التعرف على اثر الانفاق على رأس المال الفكري في تحقيق نجاح الشركات من خلال استخدام تحليل المسار Path Analysis، وعليه ستقسم معلومات هذا المبحث على محورين، هما:

أولاً: وصف متغيرات البحث وتفسيرها.

ثانياً: تعرف اثر الانفاق على رأس المال الفكري في نجاح المنظمات.

أولاً: وصف متغيرات البحث

1- وصف متغير اوجه الانفاق على رأس المال الفكري

يعرض الجدول (5) الاوساط الحسابية والاوزان المئوية لأوجه الانفاق على رأس المال الفكري.

جدول (5)

ت	العناصر	أوجه الانفاق		ممارسات الانفاق	الوسط المرجح	الوزن المئوي
1	استقطاب رأس المال الفكري	تكاليف الاستقطاب	1	اشجع البحث عن الخبرات المتقدمة لاستقطابها لشركتنا	3.938	78.76
			2	أؤيد جذب مهارات تقنية للعمل في شركتنا	3.989	79.78
			3	أوصي بضرورة توفير نظام معلومات يسهل مهمة الجذب والاستقطاب	3.543	70.86
				الوسط المرجح	3.823	77.74
2	صناعة رأس المال الفكري	تكاليف الصناعة	4	أؤكد على تعزيز قدرات الافراد العاملين مهما كانت ظروف شركتنا	3.887	77.74
			5	أشجع اقامة برامج العلاقات الانسانية في الشركة	4.123	82.46
			6	أميل لجعل التفكير في الشركة يأخذ الصفة الجماعية	4.179	83.50
				الوسط المرجح	4.063	81.233
3	تنشيط رأس المال الفكري	تكاليف التنشيط	7	أحبذ توليد أكبر عدد من أفكار العاملين بدون نقد	4.427	88.54
			8	أحفز الاثارة والمتعة في مناقشات العمل	3.292	65.84
			9	أرى ان الاهتمام بافكار العاملين مهما كان نوعها واين كان مستواهم الوظيفي ضروري	4.251	85.02
				الوسط المرجح	3.99	79.8

ت	العناصر	أوجه الاتفاق		ممارسات الإنفاق	الوسط المرجح	الوزن المئوي
4	المحافظة على رأس المال الفكري	تكاليف المحافظة	10	أعتقد ان التدريب ضرورة ملحة دائما مهما بلغت تكاليفه	4.302	86.04
			11	أعتبر الحفز المادي والمعنوي من متطلبات انجاز مهمات الشركة بفاعلية	3.738	74.76
			12	أشعر بأن اندماج العاملين في الشركة يقلل من العبء على الادارة العليا	3.846	76.92

			الوسط المرجح		3.962	79.24
5	الاهتمام بالزبائن	تكاليف الاهتمام	13	أرى ان توثيق متطلبات الزبائن من المهمات الاساسية للشركة	3.174	63.48
			14	أحبذ توافر نظام معلومات لتقديم الخدمة للزبون	3.928	78.56
			15	أؤيد منح مزايا أضافية لزبائن الشركة دائماً	3.887	77.74
			الوسط المرجح		3.663	73.26
الوسط المرجح والوزن المئوي العام					3.900	78.00

المصدر: استمارة الاستبانة واستخرجت الأوساط والأوزان بمعرفة الباحثين

وتأسيساً على نتائج الجدول آنفاً نستخلص الآتي:

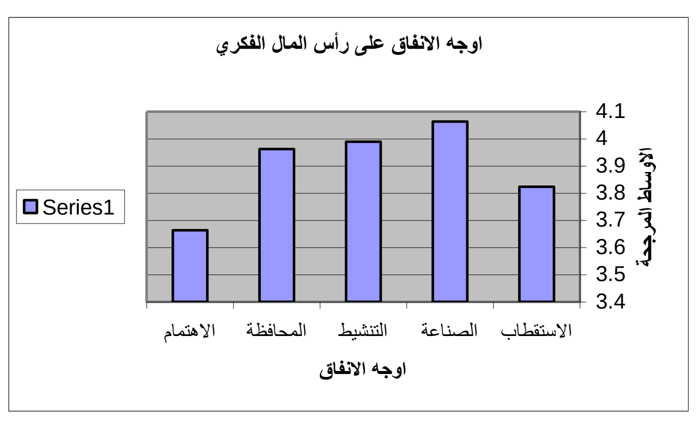
1- ان عينة البحث، تشجع الانفاق على رأس المال الفكري، لأن الوسط المرجح العام كان (3.90) وهو اعلى من الوسط الفرضي على مساحة الميزان والبالغ (3.00) اما الوزن المئوي فيبلغ (78.00) وهو الآخر أكبر من الوزن الفرضي البالغ (60.00) وتمثل هذه النتيجة وعي افراد العينة باهمية استقطاب رأس المال الفكري لشركاتهم وضرورة العناية والاهتمام بتطويره وتنشيطه والذي يتحقق من خلال انفاق الكلف على عناصره الاساس والتي ستحقق عوائد مستقبلية للشركات وفي مقدمتها تحقيق البقاء في عالم المنافسة.

2- ان عينة البحث، تباينت في آرائها اتجاه أهمية الانفاق على عناصر رأس المال الفكري اذ ترى العينة المذكورة ان الانفاق على صناعة رأس المال الفكري يجب ان يكون اولا لصناعة رأس المال الفكري ظهر ذلك من الوسط المرجح والذي بلغ (4.063) بوزن مئوي (81.233). وتؤكد تلك النتيجة عزم أفراد العينة على صقل مهارات وتعزيز قدرات الافراد العاملين وتحقيق الانسجام الفكري بينهم بما يجعلهم يعملون بروح الفريق الواحد. ثم تلاه الانفاق على تنشيط رأس المال الفكري بوسط مرجح للمجال (3.99) ووزن مئوي (79.8) وهي نتيجة طبيعية لما سبقها وذلك لترابط الصناعة والتنشيط كثيراً، لأن إدامة الصناعة لا يأتي إلا عن طريق التنشيط المستمر الذي يضمن التجديد والحداثة , وجاء بالمرتبة الثالثة الانفاق على المحافظة على رأس المال الفكري بوسط مرجح (3.962) وزن مئوي (79.24) وتوضح النتجية المذكورة سلامة نظرة افراد العينة لأولويات الانفاق إذ من المعقول جدا ان تحافظ الشركة على رأس مالها الفكري بعد ان انفقت تكاليف على صناعته ثم تكاليف تنشيطه , لأن عدم المحافظة عليه يعني تشجيعه للهجرة الى شركات منافسة او اندثاره دون فائدة للشركة , او تحويله الى عنصر معرقل لأهداف الشركة.

أما المرتبة الرابعة , فكانت للانفاق على الاستقطاب بوسط مرجح (3.823) ووزن مئوي(76.466) , وتؤكد النتيجة السابقة إن افراد العينة يميلون كثيراً لصناعة رأس المال الفكري من داخل الشركة وتنشيطه والمحافظة عليه لانشاء قاعدة المصرف الفكري , ليتأتى بعد ذلك إثراء رصيده من خلال استقطاب دماء جديدة وجذبهم للعمل في الشركة.

وكانت المرتبة الخامسة والاخيرة للانفاق على الاهتمام بالزبائن بوسط مرجح (3.663) ووزن مئوي (73.26). ورغم ان النتيجة فاقت الوسط الفرضي الا انها لا زالت دون مستوى الطموح , وقد يعود السبب في ذلك الى ان افراد العينة ينظرون الى الاهتمام بالزبائن سيكون جيداً كتحصيل لوجود رأس مال فكري في

الشركة قادر على تقديم منتجات متميزة تسهل كل ما يحتاجه الزبائن , عليه فإن افراد العينة يعتقدون ان الاهتمام بالزبائن هو دالة عناصر (صناعة وتنشيط والمحافظة واستقطاب) رأس المال الفكري. ويوضح الشكل (2) خلاصة النتائج السابقة.



شكل (2)

2- وصف عناصر نجاح الشركات:

يبين الجدول (6) الاوساط المرجحة والاوزان المئوية لعناصر نجاح الشركات.

جدول (6)
الأوساط المرجحة والأوزان المئوية لعناصر نجاح الشركات

ت	العناصر	المؤشرات		الممارسات	الوسط المرجح	الوزن المئوي
1	الفاعلية	تحقيق الاهداف	1	حققت شركتنا اهدافا كما ونوعا بدرجة كبيرة	2.497	49.94
			2	وائمت شركتنا بين اهدافها واسلوب العمل المطلوب	2.713	54.26
			3	استوعبت شركتنا جميع العوامل المؤثرة في التنفيذ	3.00	60.0
				الوسط المرجح	2.736	54.733
		التكيف	4	اهتمت شركتنا بعلاقتها مع المجتمع كثيراً	3.113	62.26
			5	تكيفت شركتنا مع المتغيرات البيئية	2.225	4.5
			6	ساهمت شركتنا في تحقيق الانسجام بين الافراد العاملين والمهمات المطلوبة منهم	2.344	46.88
				الوسط المرجح	2.560	51.213
2	[illegible]	[illegible]	7	استخدمت شركتنا مواردها بشكل	2.559	51.18

ت	العناصر	المؤشرات		الممارسات	الوسط المرجح	الوزن المئوي
				اقتصادي		
			8	شجعت شركتنا مقترحات تخصيص الكلف الواردة من العاملين	3.174	63.48
			9	تابعت شركتنا بإستمرار إستثمار وقت العمل	3.777	75.54
				الوسط المرجح	3.17	63.40
		الرضا	10	سعت شركتنا للمحافظة على سمعتها	3.887	77.74
			11	حققت شركتنا مستويات رضا عالٍ في جميع اقسامها	2.558	51.16
			12	اهتمت شركتنا بتحقيق ولاء لها عند العاملين	3.391	67.82
				الوسط المرجح	3.278	56.573
		الإبداع	13	شجعت شركتنا ابداعات العاملين الخاصة بتطوير العمل	3.738	74.76
			14	اعتبرت شركتنا الابداع في العمل سلاح بوجه المنافسين	2.713	54.26
			15	اعتمدت شركتنا اسلوب منح الفرص للعاملين لتشخيص مشكلات العمل	2.528	50.56
				الوسط المرجح	2.993	59.86
				الوسط المرجح والوزن المئوي العام	2.947	58.894

المصدر: استمارة الاستبانة واستخرجت الاوساط والاوزان بمعرفة الباحثين.

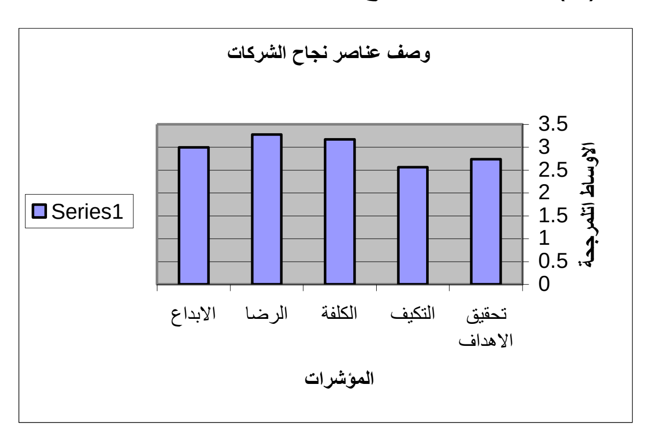
وبناءً على نتائج الجدول آنف الذكر نستخلص الآتي:

1- إن عينة البحث, ترى ان شركاتهم لم ترق الى مستوى النجاح المعهود لأن قيمة الوسط المرجح العام لاستجاباتهم كان (2.947) وهو اقل من الوسط الفرضي على مساحة الميزان البالغ (3.00) بوزن مئوي (58.894) وهو اقل من الوزن الفرضي البالغ (60.00) , وهذا يعني ان افراد العينة يدركون وجود حلقات ضعيفة او ان ادائها ليس بالمستوى المطلوب.

2- من خلال نظرة على بيانات الجدول يظهر أن أداء أربعة مؤشرات كان (ضعيف) وهي (تحقيق الأهداف,التكيف ,الرضا,الإبداع) لأن أوساطها

المرجحة كانت اقل من المستوى الفرضي , مما يعني ذلك ان الاهتمام بهذه المؤشرات لم يكن بالمستوى المطلوب أو ان الشركات المبحوثة لم تركز أدائها كما فعلت مع مؤشر (الكلفة) الذي بلغ وسطه الفرضي (3.17) بوزن مئوي (63.40) , ومن ثم نجد ان الشركات المبحوثة حالها حال الكثير من الشركات تركز على الكلفة فقط معتقدة - بنظرة احادية – ان ذلك يكفي لتحقيق النجاح ومتناسية – بنظرة شمولية - تأثير العناصر الاخرى في تحقيق النجاح لأن النجاح هو ليس دالة عنصر واحد بل هو دالة عناصر متعددة ومتفاعلة فيما بينها.


ويصور الشكل (3) خلاصة النتائج السابقة.



شكل (3)

ثانياً: تحديد أثر الانفاق على رأس المال الفكري في نجاح الشركات المبحوثة

بغية تحقيق هدف البحث واختبار صحة فرضيته الموضوعة والتي مفادها (يؤثر الانفاق على عناصر رأس المال الفكري في تحقيق نجاح الشركات الصناعة في العراق) لجأ الباحثان الى استخدام (تحليل المسار Path Analysis) لأنه وسيلة احصائية مناسبة لبيان الاثر المشار اليه في نص الفرضية مستعيناً بالحاسوب عن طريق الدخول على لغة (بيسك Basic) من خلال برنامج (Mintab) , وبعد اجراء المعالجات الاحصائية حصلنا على النتائج الموضحة في الجدول (7) والشكل (4).

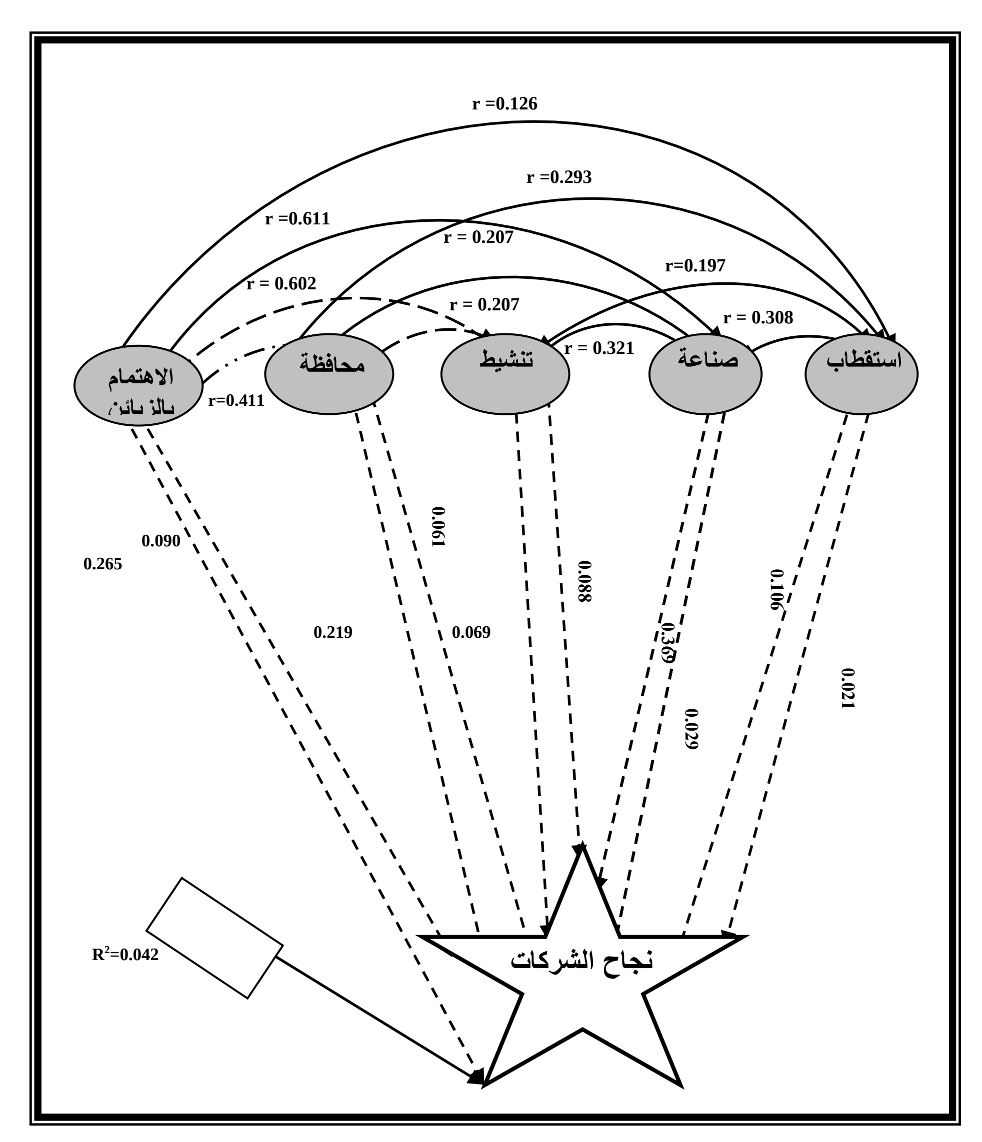
جدول (7)

أثر أوجه الانفاق على رأس المال الفكري في نجاح الشركات المبحوثة

ت	نوع التأثير	قيمة المعامل
1	أثر الانفاق على الاستقطاب في نجاح الشركات	
	*أثر مباشر	0.021
	*أثر غير مباشر من خلال:	0.106
	- الانفاق على الصناعة 0.020	
	- الانفاق على التنشيط 0.031	
	-الانفاق على المحافظة 0.019	
	- الانفاق على الاهتمام بالزبائن 0.036	
مجموع التأثير الكلي		0.127
2	أثر الانفاق على الصناعة في نجاح الشركات	
	*أثر مباشر	0.029
	*أثر غير مباشر من خلال:	0.369
	-الانفاق على الاستقطاب 0.092	
	-الانفاق على التنشيط 0.067	
	الانفا ق على المحافظة 0.089	
	الانفاق على الاهتمام بالزبائن 0.121	
مجموع التأثير الكلي		0.398
3	أثر الانفاق على التنشيط في نجاح الشركات	
	*أثر مباشر	0.088
	*أثر غير مباشر من خلال:	0.069
	-الانفاق على الاستقطاب 0.009	
	-الانفاق على الصناعة 0.015	
	-الانفاق على المحافظة 0.017	
	-الانفاق على الاهتمام بالزبائن 0.027	
مجموع التأثير الكلي		0.157

ت	نوع التأثير	قيمة المعامل
4	أثر الانفاق على المحافظة في نجاح الشركات *أثر مباشر *أثر غير مباشر من خلال: -الانفاق على الاستقطاب 0.108 -الانفاق على التنشيط 0.029 -الانفاق على الصناعة 0.038 -الانفاق على الاهتمام بالزبائن 0.044	0.61 0.219
مجموع التأثير الكلي		0.28
5	أثر الانفاق على الاهتمام بالزبائن في نجاح الشركات *أثر مباشر *أثر غير مباشر من خلال: - الانفاق الاستقطاب 0.053 - الانفاق على الصناعة 0.092 - الانفاق على المحافظة 0.079 - الانفاق على الاهتمام بالزبائن 0.941	0.090 0.265
مجموع التأثير الكلي		0.355

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات الحاسوب



ـــــــــ التأثير المباشر

.... التأثير غير المباشر

المصدر: من اعداد الباحثين

شكل (4)
اثر الانفاق على عناصر رأس المال الفكري في نجاح الشركات الصناعية المبحوثة

ويتضح من الجدول والشكل السابقين ما يأتي:

1- عند الانفاق على استقطاب رأس المال الفكري وجذبه سيؤدي الى تأثير مباشر في نجاح الشركات المبحوثة بمقدار (0.021)، ولكن عند الانفاق على الاستقطاب عبر توافقاته مع الانفاق على عناصر رأس المال الفكري الاخرى سيؤدي الى تأثير غير مباشر في نجاح الشركات المبحوثة بمقدار (0.106) وهي قراءة عالية وأكبر من القراءة للمباشر, مما يدل ذلك انه على الرغم من التأثير المباشر للاستقطاب في نجاح الشركات الا ان التأثير غير المباشر يكون اكبر , وهذه اشارة واضحة الى ان عناصر رأس المال الفكري عندما تعمل كمنظومة تفاعلية تكاملية يكون تأثيرها اكبر في تحقيق النجاح للشركات عما هو عليه بشكل عناصر فردية.

2- عند الانفاق على صناعة رأس المال الفكري سيؤدي الى تأثير مباشر في نجاح الشركات المبحوثة بمقدار(0.029) , اما عند الانفاق على الصناعة عبر توافقاته مع الانفاق على عناصر رأس المال الفكري الاخرى سيؤدي الى تأثير غير مباشر في نجاح الشركات المبحوثة بمقدار (0.369) وهي قراءة عالية , تؤكد مرة اخرى ان تفاعل عناصر رأس المال الفكري يسهم في نجاح المنظمات بشكل اكبر من التأثير الفردي.

3- عند الانفاق على تنشيط رأس المال الفكري سيؤدي الى تأثير مباشر بمقدار (0.088) وهي قراءة عالية جداً , أما عند الانفاق على التنشيط عبر توافقاته مع الانفاق على عناصر رأس المال الفكري الاخرى سيؤدي الى تأثير غير مباشر في نجاح الشركات المبحوثة بمقدار (0.069) وهي قراءة اقل من القراءة للمباشر , وهي القراءة الوحيدة التي تشير الى ان الانفاق المباشر له تأثير اكبر في نجاح الشركات من التأثير غير المباشر , وقد يكون السبب وراء ذلك ان الانفاق المباشر على تنشيط رأس المال الفكري هو الذي ينشر تأثيره على بقية العناصر الاخرى.

4- عند الانفاق على المحافظة على رأس المال الفكري سيؤدي الى تأثير مباشر في نجاح الشركات المبحوثة بمقدار (0.061) , بينما سجل الانفاق على المحافظة عبر توافقاته للانفاق على العناصر الاخرى لرأس المال الفكري تأثير غير مباشر بقراءة بلغت (0.219) وهي قراءة عالية جداً بالقراءة للمباشر , وتؤكد ان عمل عناصر رأس المال الفكري سيؤدي الى تأثير اكبر في نجاح الشركات المبحوثة.

5- عند الانفاق على الاهتمام بالزبائن سيؤدي الى تأثير مباشر في نجاح الشركات المبحوثة بمقدار (0.090) , اما عند الانفاق على الاهتمام بالزبائن

عبر توافقاته مع الانفاق على عناصر رأس المال الفكري الاخرى سيسهم في نجاح المنظمات بشكل اكبر من التأثير غير المباشر , لأن قراءتها بلغت (0.262) وهي قراءة عالية مقارنة بالقراءة للمباشر.

6- تراوحت التأثيرات الكلية بين حد أعلى (0.398) للانفاق على رأس المال الفكري , وكانت المرتبة الثانية للانفاق على الاهتمام بالزبائن اما المرتبة الثالثة فكانت للانفاق على المحافظة على رأس المال الفكري, اما المرتبة الخامسة و الاخيرة فكانت للاستقطاب , وهذه النتائج إشارة واضحة الى ان عناصر رأس المال الفكري على الرغم من انها منظومة تفاعلية تعمل كوحدة واحدة الا ان مساهمات تأثيرها في نجاح الشركات يتباين من عنصر الى آخر ويمكن اعتماد ذلك كدليل لتلك الشركات عند الشروع بالانفاق على هذه العناصر.

7- بلغت قيمة (R^2) ما يعادل (0.42) وهي اشارة الى ان ما قيمته (0.42) من التأثير في إنموذج نجاح الشركات تفسره عناصر رأس المال الفكري المعتمدة حالياً , اما التأثير المباشر المتبقي في الانموذج والبالغ (0.58) فيعود الى عناصر اخرى غير ظاهرة فيه , إن قيمة (R^2) المشار اليها آنفاً نسبة عالية وتدل على مساهمة الانفاق على عناصر رأس المال الفكري في نجاح الشركات.

8- بالاستناد الى النتائج المذكورة آنفاً وتأسيساً عليها يمكن القول ان فرضية البحث قد قبلت بالكامل اذ تبين وجود أثر للانفاق على رأس المال الفكري في نجاح الشركات المبحوثة.

المبحث الرابع
الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات

تنصب معلومات هذا المبحث على بيان اهم الاستنتاجات والتوصيات التي تم التوصل اليها من خلال نتائج البحث السابقة.

عليه فأن معلومات هذا المبحث ستوزع على محورين هما:

- الاستنتاجات
- التوصيات والمقترحات

1- الاستنتاجات:

في ضوء نتائج البحث يمكن استنتاج الآتي:

أ- ظهر ان عينة البحث تشجع الانفاق على رأس المال الفكري , لإنها مدركة إن
هذا الانفاق سيحقق عوائد مستقبلية للشركات المبحوثة وخاصة تحقيق البقاء في عالم المنافسة.

ب- تبين أن الاهتمام بالزبائن هو دالة الانفاق على عناصر (الاستقطاب وصناعة وتنشيط ومحافظة) رأس المال الفكري.

ج- تأكد وجود حلقات ضعيفة في أداء بعض مهمات الشركات المبحوثة مما جعلها لم ترق الى مستوى النجاح المعهود.

د- اتضح ان التأثير غير المباشر للانفاق على عناصر رأس المال الفكري مجتمعة يسهم في نجاح الشركات المبحوثة اكثر من التأثير المباشر لعنصر واحد من تلك العناصر.

هـ- تأكد ان التأثير في انموذج نجاح الشركات يفسره الانفاق على عناصر رأس المال الفكري المعتمدة في هذا البحث بنسبة تقترب من النصف قليلاً.

2- التوصيات والمقترحات:

استناداً لاستنتاجات البحث نوصي بالآتي:

أ- اعداد خطة مبرمجة للشركات المبحوثة لأغراض الانفاق على عناصر رأس المال الفكري كلاً بنسبة مساهمة في تحقيق النجاح في تلك الشركات .

ب- تفعيل أداء الشركات المبحوثة لأداء مؤشرات النجاح من خلال الاهتمام بالتدريب والتطوير المستمرين ومنح فرص المشاركة في اتخاذ القرارات للعاملين وتحفيز الابداع.

ج- تنشيط أداء عملية استقطاب رأس المال الفكري من خلال اسناد المناصب الادارية المهمة في الشركات المبحوثة الى أشخاص من ذوي المهارات والخبرات المتقدمة والافكار الابداعية لتحقيق الاستقرار في الملاكات العاملة حالياً وعدم التفريط بها الى شركات اخرى.

د- اعتماد تقنيات المعلومات المتقدمة وخاصة النظم الخبيرة ونظم دعم القرارات في الشركات المبحوثة لأن ذلك يسهم في زيادة الانتاج الفكري للعاملين فيها.

* ومن أجل زيادة الفائدة العلمية نقترح اجراء البحوث الآتية:

(1) بحث مقارن , لأثر الانفاق على رأس المال الفكري في نجاح المنظمات , بين الشركات الصناعية ذات النشاط المتباين.

(2) بحث مقارن , لأثر الانفاق على رأس المال الفكري في نجاح المنظمات , بين الشركات الصناعية ذات النشاط المتشابه.

(3) بحث مقارن , لأثر الانفاق على رأس المال الفكري في نجاح المنظمات , بين الشركات الصناعية والخدمية.

المراجع

أولاً:باللغة العربية

1- أبو حطب، فؤاد وآخرون، **التقويم النفسي**، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، 1978.

2- البراوي، نزار، الدور المعاصر للموارد البشرية العربية في ظل مجتمع المعرفية والتنافسية، **مجلة الادارة والاقتصاد، العدد (36)، بغداد 2001.**

3- بني حمدان، خالد محمد طلال، تحليل علاقة نظم معلومات الموارد البشرية ورأس المال الفكري وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية- دراسة ميدانية في شركات صناعة التأمين الأردنية، **اطروحة دكتوراه في إدارة مقدمة الى كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بغداد، 2002**، غير منشورة.

4- الدباغ، جمال عبد الرسول، سمات المديرين واتجاهاتهم نحو الخطر وأثرها في الخيار الاستراتيجي للمنظمة –دراسة ميدانية مقارنة بين شركات التامين الوطنية- **اطروحة دكتوراه إدارة أعمال، مقدمة الى كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بغداد 1998**، غير منشورة.

5- الركابي، كاظم نزار عطية، الإدارة الاستراتيجية وأثرها في نجاح المنظمات العراقية، **اطروحة دكتوراه إدارة أعمال، مقدمة الى كلية الإدارة والاقتصاد / الجامعة المستنصرية**، 1999، غير منشورة.

6- سليمان، أحمد هاشم، التحليل الاستراتيجي وأثره على خيارات الاعمال التنافسية، - دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات الكهربائية-، **اطروحة دكتوراه في إدارة الاعمال مقدمة الى كلية الإدارة والاقتصاد /جامعة بغداد، 2004**،غير منشورة.

7- الشماع، خليل محسن محمود، خضير كاظم، **نظرية المنظمة**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان 2000.

8- صالح،أحمد علي، أنماط التفكير الاستراتيجي وعلاقتها بعومل المحافظة على رأس المال الفكري –دراسة ميدانية في عينة من شركات القطاع الصناعي والاشتراكي -، **رسالة ماجستير في إدارة الاعمال مقدمة إلى كلية الادارة والاقتصاد / جامعة بغداد،2001**، غير منشورة.

9- صالح، احمد علي، **أساسيات في التغيير ومقاومة التغيير التنظيمي**،-مدخل التحديات المعاصرة-، المركز القومي للتخطيط والتطوير الإداري،بغداد،2002.

10- عبيد، نغم حسين نعمة، أثر انتشار رأس المال الفكري في الاداء التنظيمي، - دراسة ميدانية في عينة من شركات القطاع المختلط-، **رسالة ماجستير في إدارة الاعمال مقدمة الى كلية الادارة والاقتصاد / جامعة بغداد،2002**،غير منشورة.

11- العنزي، سعد علي حمود، العوامل السلوكية المؤثرة في الموازنات، دراسة تطبيقية، **اطروحة دكتوراه في إدارة الاعمال،مقدمة الى كلية الادارة والاقتصاد /جامعة بغداد،1990**، غير منشورة.

12- العنزي، سعد علي حمود، رأس المال الفكري: الثروة الحقيقية لمنظمات اعمال القرن الحادي والعشرين، **مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد الثامن، العدد (25)، بغداد، 2001.**

13- المفرجي، عادل حرحوش وصالح، احمد علي، رأس المال الفكري: طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه، **المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة،2003.**

ثانيا:باللغة الانكليزية

1- Bederan , A ,& Zammuto , R. **Organizations: Theory** , The Dryden Press Chicago ,2000.

2- Best , J., **Research in Education ,** 4ed , South Western Publishing , New York 2001.

3- Barun , V., **The Innovation War** , Industrial R & D The Arms Race of the 90's,1997.

4- Brawn , T., **Ringing Up Intellectual** , Management Review ,January , 1998.

5- Burke , J. , Ringing Up Intellectual , Forbes ASAP., April ,1997.

6- Cmameron , K., The Effection of Ineffectiveness , Research in Organizational Behavior CB. JAI Press ,1984.

7- Gaynor , G., Hand Book of Technology Management , Mc Grow-Hill New York, 1996.

8- Hodge , B., & Johnson , T., **Management and Organizational Behavior** , John Wely & Sons , New York , 1990.

9- Jeffers , M., **Here Come He Consultants** , Forbes ASAP., April , 1997.

10- Kanter , J., **Knowledge Management Practically Speaking** , Informational Systems Management , Vol. 16.1999.

11 -Koenig , M , **The Resurgence of Intellectual Capital** , The Emphasis Shifts Measurement to Management , Information Today , Vol , 17 ,sep 2000.

12 -Live h, M , Thinking About Management arrangement With the Free Press , U.S.A., 2000.

13 -Owen , B., & Coxhron ., **Achieving ISO 9000 Registration ,** SPS Press , 1995.

14 -Quinn , G.B., Anderson , P.A., & Finkelstein S. , **Managing Professional Intellectual: Management the Most of Best** , Harvard Business Review , March –April , 1996.

15 -Stewart , T.A., **Intellectual Capital: the New Wealth of Organizations** , Business Quarterly , Vol.: 3,1994.

16 -Stwerat , T.A ,,**Intellectual Capital** , the New Wealth of Organizations , Doubleday Currency , New York , 1990.

17 -Stwerat , T.A ,,**Intellectual Capital** , the New Wealth of Organizations , Doubleday Currency , New York , 1997.

18 -Van D., & Ferry , A., **Measuring end Assessing Organization** , John Wily , New York , 2001.

19 -Vij., S.D , Beyond Binary Theorists Agile Learning: An Empirical Investigation of Learning Methods in Warranty Management , **ph. D., Business Admin Instruction , University of Southern California , 1990.**

20 -Web star, A.c., Transformational Leaders Ship Through Intellectual Capital , Three Case Studies of Elementary School Principles , **Ph.D., , University of Colorado ,1995.**

الفصل الرابع

تحليل معطيات العلاقة الارتباطية بين نظام معلومات الموارد البشرية ورأس المال الفكري

"من وجهة نظر قادة المنظمات المعرفية في العراق"*

---

* أ.د عادل حرحوش المفرجي، د. أحمد علي صالح، بحث منشور في المجلة العربية للإدارة، مجلة (26) العدد (1)، حزيران 2006.

ملخص البحـث

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة الارتباطية بين نظام معلومات الموارد البشرية ورأس المال الفكري من وجهة نظر قادة المنظمات المعرفية في العراق.

ولتحقيق ذلك صيغت ست فرضيات رئيسية، اختبرت بواسطة مجموعة من الأساليب الإحصائية، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات عن عينة الدراسة البالغة (54) قيادياً.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات كان من بينها: أن جميع العلاقات الارتباطية لأبعاد نظام معلومات الموارد البشرية بشكل منفرد، مع أبعاد رأس المال الفكري مجتمعة – كانت علاقات موجبة ودالة معنوياً، وهي إشارة واضحة إلى وجود الاعتمادية والتبادلية بين المتغيرين المبحوثين.

Abstract

This study aims at identifying the relationship between “Human Resource Information System” (HRIS) and “Intellectual Capital” (IC) from Iraq’s top managers’ point of view.

Six main hypothesis were developed and tested many statistical tools. 54 managers participated in the survey that was used to collect the data.

The result of this study show that all HRIS variables are positively coorelated with IC. Those results reflect beyond doubt a strong and positive relationship among these variables.

المقدمة

يهتم هذا البحث بمتغيرين أساسين من المتغيرات الإدارية المعاصرة هما:

نظام معلومات الموارد البشرية، ورأس المال الفكري، إذ يعدان من الأدوات التي تساهم في تحقيق البقاء للمنظمات إذا ما استثمرت علاقاتهما بكفاءة وفاعلية.

وعلى هذا الأساس، وطالما أن المنظمات المعرفية (الكليات، والمعاهد والمراكز البحثية) تواجه تحديات كبيرة ناجمة عن تلاحق براءات الاختراع والإثراء المعرفي والطوفان المعلوماتي المتزايد، وبغية مواجهة هذه التحديات واستثمار محتواها لصالح تقدم هذه المنظمات، فإن دراسة معطيات علاقة المتغيرين السابق ذكرهما، والإستفادة من نتائج تلك الدراسة سوف يسهم في تحقيق أهداف تلك المنظمات بكفاءة من جهة، ويضمن لها البقاء في عالم المنافسة من جهة أخرى.

وانطلاقاً مما تقدم، جاء هذا البحث الذي يسعى لتحليل العلاقة بين المتغيرين المذكورين من خلال عرض وتحليل ما يأتي:

المبحث الأول: الإطار العام للبحث وإجراءاته.

المبحث الثاني: الإطار النظري للبحث.

المبحث الثالث: الإطار التحليلي للبحث.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الأول
الإطار العام للبحث وإجراءاته

يتناول هذا المبحث عرضاً للإطار العام للبحث وبيان الإجراءات المتبعة في تنفيذه، كما يأتي:

أولاً: مشكلة البحث

برغم أهمية متغيري البحث الحالي، "نظام معلومات الموارد البشرية" و "رأس المال الفكري"، فإن البحوث النظرية والتطبيقية والدراسات التحليلية لا تزال محدودة جداً في هذا الاتجاه. وهذا ما أفصح عنه الكثير من الدراسات منها: (Kante,1992: 38)، (Czepid, 1992: 39)، (Ulrich,1998: 170)، (Hu,1995: 73)، و(العنزي،2001: 115) و(الصباغ، 1996: 195) و(صالح،2001 : 110-111).

وتأسيساً على ما سبق تبرز مشكلة البحث الحالي والتي يمكن صياغتها على النحو الآتي:

"إن بقاء علاقة المتغيرين المذكورين دون إشباع نظري وتطبيق عملي، سيفوت الفرصة على المنظمات المعرفية من أن تعرف فاعلية معطيات هذه العلاقة ودورها في تحقيق أهدافها وضمان بقائها في عالم المنافسة".

ثانياً: أهداف البحث

يسعى البحث الحالي إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1- تعرف المفاهيم الأساسية للمتغيرين المبحوثين وأبعادها كما وردت في الأدبيات النظرية.

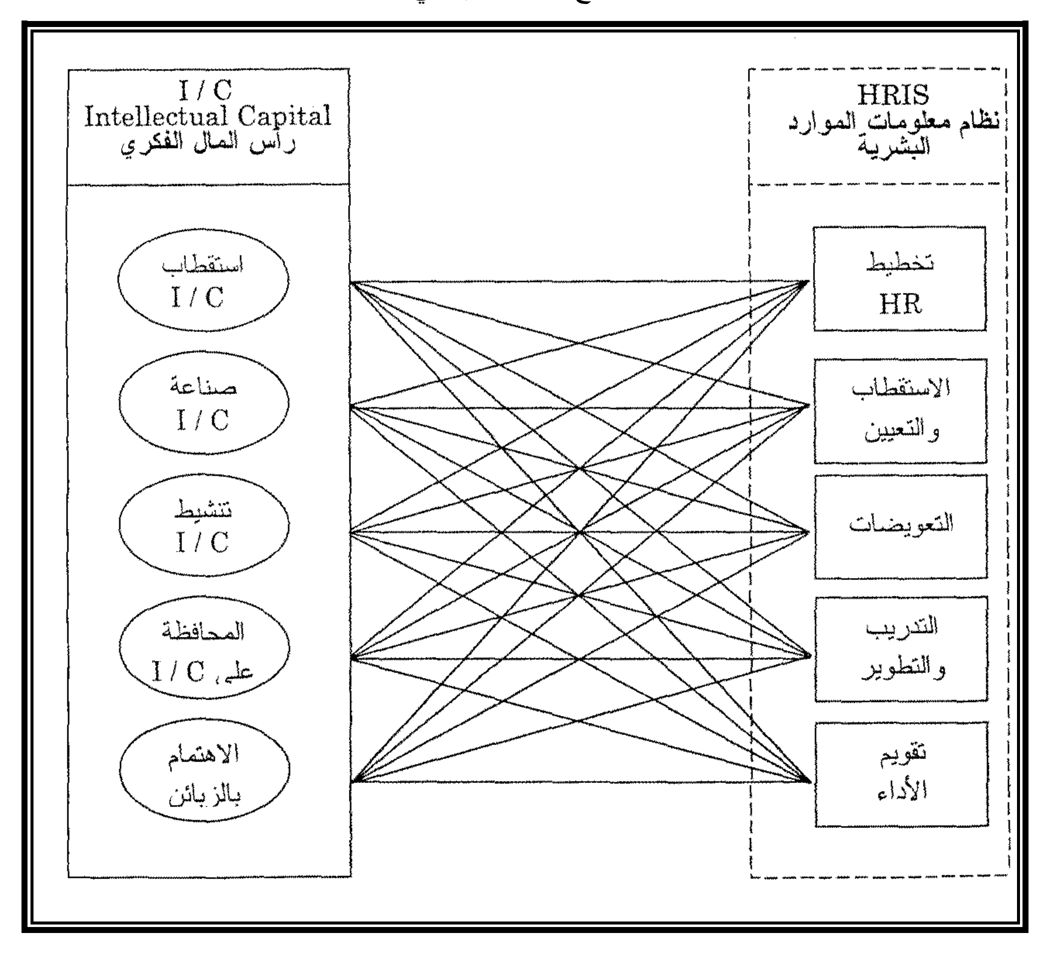
2- تحديد مستوى المتغيرين المبحوثين في المنظمات المبحوثة.

3- تحليل معطيات العلاقة الارتباطية بين المتغيرين المبحوثين في المنظمات المبحوثة.

4- تحري الفروق المعنوية في علاقة المتغيرين فيما بين استجابات أفراد العينة تبعاً للمسمى الوظيفي.

ثالثاً: نموذج البحث

شكل رقم (1)
نموذج البحث الفرضي



ويتضح من النموذج السابق أنه:

1- يتكون من متغيرين رئيسين هما: نظام معلومات الموارد البشرية، ورأس المال الفكري، ويتكون من خمسة متغيرات فرعية.

2- يفترض أن تكون هناك علاقة ارتباطية بين كل متغير من متغيرات نظام معلومات الموارد البشرية (تخطيط، استقطاب، تدريب، تقويم) وبين متغيرات رأس المال الفكري (استقطاب، صناعة، تنشيط، المحافظة، الاهتمام بالزبائن).

رابعاً: فرضيات البحث

يتطلب البحث الحالي في اختبار متغيراته الفرضيات الآتية:

1- لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة معنوية بين تخطيط الموارد البشرية وعناصر رأس المال الفكري.
2- لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة معنوية بين الاستقطاب والتعيين وعناصر رأس المال الفكري.
3- لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة معنوية بين التعويضات وعناصر رأس المال الفكري.
4- لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة معنوية بين التدريب والتطوير وعناصر رأس المال الفكري.
5- لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة معنوية بين تقويم الأداء وعناصر رأس المال الفكري.
6- لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة معنوية بين استجابات عينة البحث بصدد علاقة المتغيرين المبحوثين تعزى إلى المسمى الوظيفي.

خامساً: مجتمع البحث وعينته

إن مجتمع الدراسة الكلي يبلغ (505) أشخاص، بواقع (60) عميد كلية ومعهد ومركز بحث، يشكلون نسبة (12%) من المجتمع. و (120) معاون عميد يشكلون نسبة (24%) من المجتمع. و (325) رئيس قسم يشكلون (64%) من المجتمع. وهؤلاء جميعهم يعملون في جامعات بغداد والمتنصرية وكليات ومعاهد هيئة التعليم التقني في محافظة بغداد.

أما عينة البحث فقد كانت (طبقية عشوائية) تكونت من (54) شخصاً، ويشكلون (11%) من أصل المجتمع الكلي وهي نسبة مقبولة، إذ يقول (زيتون، 1984: 19) في هذا الصدد "يعتبر بعض المتخصصين أن نسبة 5% إلى 10% من أفراد المجتمع تكون نسبة مقبولة بوجه عام".

ويوضح الجدول رقم (1) وصفاً لأفراد العينة بحسب المسمى الوظيفي.

جدول رقم (1)
وصف أفراد العينة بحسب المسمى الوظيفي

م	المسمى الوظيفي	العدد	النسبة
1	عميد كلية أو معهد	18	%33.3
2	معاون عميد	18	%33.3

3	رئيس قسم علمي	18	%33.3
	المجموع	54	%100

المصدر: استمارة الاستبانة.

سادساً: وسائل جمع البيانات والمعلومات

اعتمدت الوسائل الآتية في جمع البيانات والمعلومات:

1- التقارير الرسمية للكليات والمعاهد والمراكز البحثية.

2- المقابلات الشخصية.

3- الاستبانة.

وتعد الاستبانة أداة البحث الأساسية في جمع البيانات والمعلومات المتعلقة باختبار صحة الفرضيات، وتعتبر الاستبانة أداة مناسبة لاستطلاع الآراء وقياس الاتجاهات ووجهات النظر، فضلاً على أنها أداة دقيقة في التشخيص عندما تكون فقراتها واضحة ومحددة، وكذلك يمكن بواسطتها الحصول على بيانات كثيرة في وقت محدد وتسهل فيه عملية تحديد كميات النتائج.

ونظراً لتعذر الحصول على مقاييس واستبانات جاهزة برغم الجهود التي بذلت في هذا الصدد، تم اللجوء إلى بناء استبانة تضمنت (30) فقرة، موزعة بواقع (15) فقرة لمحور نظام معلومات الموارد البشرية بمعدل (3) فقرات لكل متغير فرعي من متغيراته الخمسة المبينة في نموذج البحث، و(15) فقرة لمحور رأس المال الفكري بمعدل (3) فقرات لكل متغير فرعي من متغيراته الخمسة. وأخضعت الاستبانة إلى الصدق بطريقة (الصدق من معامل الثبات)، وقد بلغ (0.83)، وهو معامل صدق عال ويعتمد عليه، أما ثبات الاستبانة فقد استخرج بطريقة التجزئة النصفية، وذلك باستخدام معامل ارتباط "بيرسون" فكان 0.67 ثم تم تصحيحه بمعادلة "سبيرمان- براون" فأصبح 0.80 وهو معامل ثبات جيد.

سابعاً: حدود البحث

يتحدد البحث بما يأتي:

1- الحدود البشرية: قادة المنظمات المعرفية في العراق من شاغلي المسميات الوظيفية (عميد كلية ومعهد، معاون عميد، رئيس قسم علمي).

2- الحدود المكانية: المنظمات المعرفية ضمن محافظة بغداد والتي تشمل جميع الكليات والمعاهد العلمية والمراكز البحثية التي تنتمي إلى قطاع التعليم العالي والبحث العلمي والتي تركز رسالتها على تخريج الطلبة، وتأصيل المعرفة.

3- الحدود الزمانية: مدة تطبيق الاستبانة، وهي شهر واحد خلال شهر (مايو) آيار، 2004.

ثامناً: الوسائل الإحصائية

استخدمت الوسائل الاحصائية الآتية في استخلاص النتائج:

1- النسبة المئوية

2- الوسط الحسابي المرجح.

3- الانحراف المعياري

4- معامل ارتباط بيرسون.

5- معامل سبيرمان- براون.

6- معامل ارتباط سبيرمان الرتبي.

7- اختبار مربع كاي (x^2).

وجرت المعالجات باستخدام الحاسوب من خلال برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

المبحث الثاني
الإطار النظري للبحث

نظام معلومات الموارد البشرية ورأس المال الفكري.. مفاهيم وأبعاد

إن الخوض في تحليل العلاقة بين متغيرين، يستلزم دون شك تحديد المفاهيم الأساسية لهما وبيان أبعادهما الرئيسة، استناداً لما ورد في الأدبيات المتخصصة. وهذا ما ينصرف إليه المبحث الحالي، عبر تناول الفقرات الآتية:

أولاً: نظام معلومات الموارد البشرية .. المفهوم والأبعاد

ورد لنظام معلومات الموارد البشرية (HRIS) العديد من المفاهيم في الأدبيات المتخصصة، منها على سبيل الذكر:

مفهوم (Safran, 1994: 12) إذ يقول إنه: "قاعدة بيانات تحتوي على كل المعلومات المناسبة الخاصة بالموارد البشرية، ويوفر التسهيلات لإدامة البيانات وسهولة الحصول عليها".

أما (Kovach, 1999: 272) فيرى أنه: "إجراء نظامي لجمع وخزن وإدامة واسترجاع والتحقق من صحة المعلومات المطلوبة من لدن المنظمة فيما يتعلق بمواردها البشرية والأنشطة التي يمارسونها وخصائص الوحدة التنظيمية".

وينظر إليه (صالح والسالم: 2000: 435) على أنه: "نظام يسعى إلى توفير المعلومات التي يحتاجها المديرون لصنع القرارات المتعلقة بفاعلية استخدام العنصر البشري ورفع مستوى أدائه في تحقيق أهداف المنظمة".

ويصفه (اليوزبكي:2001 5) بأنه: "تكوين هيكلي متكامل ومتفاعل من المستلزمات المختلفة كالآلات، وتقنيات الحاسوب وملحقاته، والبرمجيات والأفراد العاملين في النظام، والإجراءات والقواعد من أجل جمع ومعالجة البيانات من داخل المنظمة وخارجها، لغرض توفير المعلومات الضرورية عن الأفراد العاملين وبالخصائص النوعية المطلوبة وتوصيلها إلى صناع القرار".

واستناداً إلى المفاهيم السابقة نستخلص أن نظام معلومات الموارد البشرية يمثل مجموعة مكونات وعناصر تعمل بصورة منتظمة بهدف توفير المعلومات المطلوبة عن الموارد البشرية لاتخاذ القرارات المناسبة بصددها بالتوقيت الملائم، وهذه المكونات والعناصر تعد بمثابة أبعاد للنظام المذكور تقاس من خلالها كفاءته وفاعليته.

ويتفق – فضلاً على الكتّاب والباحثين آنفي الذكر – كل من (Mcleory, 1999) و(Carrell K, 1992) و(Battisti, 2001) و (Walker, 2000). على أن الأبعاد الرئيسة لنظام معلومات الموارد البشرية، هي:

1- تخطيط الموارد البشرية

ويهتم هذا البعد بالجوانب الآتية:

- الجوانب الكمية والنوعية للأفراد.
- التغيرات التي تحصل على خصائص العمل.
- معلومات عن المسار المهني.
- وصف مواصفات الوظائف.
- الخزين المهاري.

2- الاستقطاب والتعيين

ويركز هذا البعد على ما يأتي:

- معلومات عن المصادر الداخلية والخارجية للموارد البشرية.
- أصول إجراء المقابلات والاختبارات.
- دليل مكاتب التشغيل.
- التوجيهات المستقبلية للشركات بخصوص التعيين.

3- التعويضات

ويشمل هذا البعد:

- معلومات عن العاملين الحاليين ومراكزهم الوظيفية.
- مستويات أداء العاملين الحاليين.
- مستويات الأجور والرواتب.
- مستويات الحوافز، وأصول صرفها.

4- التدريب والتطوير:

ويشمل هذا البعد:

- أنواع البرامج التدريبية.
- الوظائف المشمولة بالتدريب.
- السياسات التطويرية.
- أصول تقويم البرامج التدريبية.

5- تقويم الأداء:

ويهتم هذا البعد بالمسائل الآتية:

- أساليب تقويم الأداء.
- أهداف تقويم الأداء.
- مستويات أداء العاملين الحالية والمتوقعة.
- استخدامات نتائج تقويم الأداء.

ثانياً: رأس المال الفكري .. المفهوم والأبعاد

تضمنت الأدبيات مفاهيم لرأس المال الفكري (IC) منها:

مفهوم (Hamel & Heen, 1994: 19) والذي مفاده: "قدرة منفردة تتفوق بها المنظمة على منافسيها، وتتحقق من تكامل مهارات مختلفة، وتسهم في زيادة القيمة المقدمة للمشترين، وهي مصدر من مصادر الميزة التنافسية".

وبرأي (Ulrich, 1998: 126) أنه يمثل "مجموعة المهارات المتوافرة في المنظمة التي تتمتع بمعرفة واسعة تجعلها قادرة على جعل المنظمة عالمية، من خلال الاستجابة لمتطلبات الزبائن والفرص التي تتيحها التقنية".

وينظر إليه (Stewart, 1995: 75) بأنه "المعرفة الخارجة إلى حيز التطبيق ومستثمرة لصالح المنظمة لأن المعرفة تعد بمثابة أسلحة نووية تنافسية في عصرنا هذا".

ويعطيه (المفرجي وصالح، 2003: 18) المفهوم الآتي: "أنه جزء من رأس المال البشري للمنظمة، يتمثل بنخبة من العاملين الذين يمتلكون مجموعة من القدرات المعرفية والتنظيمية دون غيرهم، وتمكنهم تلك القدرات من إنتاج الأفكار الجديدة أو تطوير أفكار قديمة تمكن المنظمة من توسيع حصتها السوقية وتعظيم نقاط قوتها في مواقع قادرة على اقتناص الفرصة المناسبة، ولا يتركز رأس المال الفكري في مستوى اداري معين دون غيره، ولا يشترط توافر شهادة أكاديمية لمن يتصف به".

وفي ضوء المفاهيم آنفة الذكر، يتضح أن رأس المال الفكري يمثل قدرة عقلية قادرة على توليد الأفكار المتعلقة بالتطوير الخلاق والاستراتيجي الذي يضمن البقاء للمنظمة في بيئة العمل المتغيرة بسرعة.

ويتفق – فضلاً على الكتّاب والباحثين السابقين – كل من (Quinn, 1996) و (Rastogi, 2000) و(Yogesho, 2001) و(Kelley 2001)، على أن الأبعاد الرئيسة لرأس المال الفكري هي:

1- استقطاب رأس المال الفكري:

ويركز هذا البعد على:

- البحث عن الخبرات المتقدمة.
- جذب المهارات التقنية.
- توافر نظام معلومات يسهل مهمة الجذب والاستقطاب.

2- صناعة رأس المال الفكري:

ويشمل هذا البعد ما يأتي:

- تعزيز قدرات الأفراد العاملين.
- تقليل المعارضة بين الأفراد.
- خلق الأنسجة الفكرية.

3- تنشيط رأس المال الفكري:

ويتضمن هذا البعد ما يأتي:

- استخدام العصف الذهني مع العاملين.
- تشجيع الجماعات الحماسية.
- الاهتمام بآراء العاملين.

4- المحافظة على رأس المال الفكري:

ويضم هذا البعد الآتي:

- استمرار التدريب والتطوير.
- التحفيز المادي والمعنوي.
- تقليل فرص الاغتراب التنظيمي.

5- الاهتمام بالزبائن:

ويضمن هذا البعد ما يأتي:

- توثيق متطلبات الزبائن.
- توافر نظام معلومات لتقديم الخدمة للزبون.
- السعي للاحتفاظ بالزبائن القدماء.

المبحث الثالث

الإطار التحليلي للبحث

وصف المتغيرات الأساسية وتحليل العلاقات الارتباطية

يركز هذا المبحث على وصف المتغيرات الأساسية للبحث واختبار صحة فرضياته الموضوعة، على النحو الآتي:

أولاً: وصف المتغيرات الأساسية للبحث

يشمل هذا الجزء وصفاً لأبعاد المتغيرات الأساسية للبحث (نظام معلومات الموارد البشرية ورأس المال الفكري)، وكما يأتي:

1- وصف أبعاد متغير نظام معلومات الموارد البشرية:

يعرض الجدول رقم (2) وصفاً لأبعاد متغير نظام معلومات الموارد البشرية.

جدول رقم (2)

وصف أبعاد متغير نظام معلومات الموارد البشرية

م	الأبعـــاد	تكرار الإجابات					الوسط المرجح	الانحراف المعياري	الوزن المئوي
		لا أتفق تماماً 1	لا أتفق 2	محايد 3	أتفق 4	أتفق تماماً 5			
1	تخطيط الموارد البشرية	6	14	4	23	7	3.17	0.92	63 %
2	الاستقطاب والتعيين	5	25	3	18	3	2.81	0.86	56 %
3	التفويضـــات	6	10	7	27	4	3.29	0.95	66 %
4	التدريب والتطوير	8	14	10	19	3	2.82	0.92	57 %
5	تقـــويم الأداء	2	14	9	26	3	3.24	0.88	65 %
6	متغير (HRIS) كاملاً	5	15	7	23	4	3.11	0.91	62 %

يظهر من الجدول السابق ما يأتي:

1- حقق بُعد تخطيط الموارد البشرية وسطاً حسابياً مرجحاً بلغ (3.017) بوزن مئوي (63%) وانحراف معياري (0.92)، ولما كان الوسط الفرضي مساوياً (3) على مساحة المقياس، لذلك فإن النتائج تشير إلى أن مستوى تخطيط الموارد البشرية في المنظمات – من وجهة نظر أفراد العينة- فوق المتوسط بقليل.

2- حقق بُعد الاستقطاب والتعيين وسطاً حسابياً مرجحاً بلغ (2.81) بوزن مئوي (56%) وانحراف معياري (0.86)، وهذا يعني أن مستوى الاستقطاب والتعيين باستخدام نظام معلومات الموارد اقل من المتوسط، وهي نتيجة غير مشجعة.

3- حقق بُعد التفويضات وسطاً حسابياً بلغ (3.29) بوزن مئوي (66%)، وانحراف معياري (0.95)وهـــو وسط أعلى من المتوسط الفرضي بقليل.

وتشير هذه النتيجة إلى أن مستوى إدارة التعويضات في المنظمات المبحوثة (فوق المتوسط) بقليل.

4- حقق بُعد التدريب والتطوير وسطاً حسابياً بلغ (2.87) بوزن مئوي (57%)، وانحراف معياري (0.92)، وهذا الوسط أقل من الوسط الفرضي، وهذا يعني أنها نتيجة غير مشجعة. وتشير إلى عدم وجود معلومات عن مستوى أداء العاملين في المنظمات المبحوثة، مما يصعب عليها تحديد العاملين الواجب تدريبهم وتطوير كفاياتهم.

5- حقق بُعد تقويم الأداء وسطاً مرجحاً بلغ (3.24) بوزن مئوي (65%)، وانحراف معياري (0.88)، وهذا الوسط أعلى من الوسط الفرضي بقليل. ويشير إلى وجود بعض الحلقات الضعيفة في نظام تقويم الأداء لأن حالة الطموح في هذا البعد يجب أن تكون عالية، لأنه يمثل مصدر تغذية راجعة فعالاً يساهم في ترصين نتائج الأبعاد الأربعة السابقة له.

6- حقق متغير (HRIS) كاملاً – ولجميع أبعاده الخمسة – وسطاً حسابياً مرجحاً بلغ (3.11) بوزن مئوي (62%) وانحراف معياري (0.91)، وهو أعلى من الوسط الفرضي، وبالتالي فهذا يعني أن مستوى (HRIS) هو (فوق المتوسط) بقليل. وقد يعود السبب وراء ذلك إلى وجود حلقات ضعيفة في أداء بعض فقرات الأبعاد، فضلاً على وجود تشتت في إجابات أفراد العينة في بعض الفقرات، مما يعني تباين الآراء في هذه الفقرات بين المنظمات المبحوثة.

2- وصف أبعاد متغير رأس المال الفكري:

يعرض الجدول رقم (3) وصفاً لأبعاد متغير رأس المال الفكري.

جدول رقم (3)
وصف أبعاد متغير رأس المال الفكري

م	الأبعـــاد	تكرار الإجابات					الوسط المرجح	الانحراف المعياري	الوزن المئوي
1	استقطاب رأس المال	1	3	6	40	4	3.81	0.67	%76
2	صناعة رأس المال	4	17	3	27	3	3.14	0.87	%63
3	تنشيط رأس المال	4	16	3	29	2	3.14	0.84	%63
4	المحافظة على رأس المال	1	5	5	38	5	3.74	0.84	%75
5	الاهتمام بالزبائن	1	4	6	39	4	3.72	0.82	%74
6	متغيرات I/C كاملاً	2	9	5	35	3	3.52	0.81	%70

المصدر: استمارة الاستبانة واستخرجت النتائج بالاستعانة ببرنامج SPSS.

يظهر من الجدول (3) ما يأتي:

1- حقق بُعد استقطاب رأس المال الفكري وسطاً حسابياً مرجحاً بلغ (3.081) بوزن مئوي (76%) وانحراف معياري (0.67)، وهذا الوسط أعلى من الوسط الفرضي، ويعني ذلك مؤثراً جيداً إلى سعي المنظمات المبحوثة لاستقطاب الطاقات المبدعة..

2- حقق بُعد صناعة رأس المال الفكري وسطاً حسابياً مرجحاً بلغ (3.14) بوزن مئوي (36%) وانحراف معياري (0.87)، وهذا الوسط أعلى من الوسط الفرضي بقليل، ويحتاج إلى المزيد من الجهد لتحسين مستوى أداء هذا البُعد لأنه لا يمثل حالة الطموح المرغوبة حالياً.

3- حقق بُعد تنشيط رأس المال الفكري وسطاً حسابياً مرجحاً بلغ (3.14) بوزن مئوي (63%) وانحراف معياري (0.84)، وبالرغم أن هذا الوسط أعلى من الوسط الفرضي بقليل، لكنه يحتاج إلى جهود أكبر لتحسين مستوى أداء هذا البُعد.

4- حقق بُعد المحافظة على رأس المال الفكري وسطاً حسابياً مرجحاً بلغ (3.74) بوزن مئوي (75%) وانحراف معياري (0.84)، ويعني أن مستوى الاهتمام بهذا البُعد فوق المتوسط، ويحتاج إلى تفعيل أكبر لتحقيق المنافع المتوخاة من هذا البُعد والمتمثلة بعدم اندثار رأس المال الفكري أو هجرته إلى منظمات أخرى.

5- حقق بُعد الاهتمام بالزبائن وسطاً حسابياً مرجحاً بلغ (3.72) بوزن مئوي (74%) وانحراف معياري (0.82)، وهذه النسبة تشير إلى وجود اهتمام بالزبائن، ولكنها لاتزال دون مستوى الطموح المرغوب.

6- حقق متغير (I/C) كاملاً وسطاً حسابياً مرجحاً بلغ (3.52) بوزن مئوي (70%) وانحراف معياري (0.81)، ويشير ذلك إلى أن مستوى رأس المال الفكري في المنظمات المبحوثة هو (فوق المتوسط) ويعود السبب وراء ذلك إلى تقارب مستوى أبعاد البُعد المذكور وتقارب أوساطها الحسابية المرجحة. ولكن مستوى الطموح المذكور لا يزال دون المستوى المرغوب.

ثانياً: تحليل العلاقات الارتباطية من خلال اختبار الفرضيات

يشتمل هذا الجزء على تحليل العلاقات الارتباطية من خلال اختبار فرضيات البحث (1-5) باستخدام معامل ارتباط (سبيرمان الرتبي)، وبعد إجراء المعالجات الإحصائية حصلنا على النتائج الموضحة في الجدول رقم (4):

جدول رقم (4)
العلاقات الارتباطية بين أبعاد (HIRS) ومتغير (IC)

أبعاد HRIS منفردة / متغير I/C		تخطيط	تعيين	تعويضات	تدريب	تقويم
أبعاد I/C متجمعة		* 0.45	* 0.39	* 0.41	* 0.64	* 0.40
قيمة t	محسوبة	3.64	3.05	3.18	5.98	3.16
	جدولية	2.001				
درجة الحرية		52				
مستوى المعنوية		0.05				
الدلالة		معنوية	معنوية	معنوية	معنوية	معنوية

* المصدر: مخرجات الحاسوب باستخدام برنامج Spss. علما (n=54)

وتأسيساً على نتائج الجدول يتضح الآتي:

1- **علاقة التخطيط بأبعاد رأس المال الفكري**: حققت هذه العلاقة معامل ارتباط مقبول بلغ (0.45) وهو دال معنوياً عند مستوى (0.05) ودرجة حرية (52)، حيث كانت قيمة (t) المحسوبة أكبر من الجدولية. وتشير تلك النتيجة إلى أن الاهتمام بالتخطيط من شأنه أن يزيد من فاعلية أبعاد متغير رأس المال الفكري، عن طريق التحديد الفعال لمؤشرات الجانب الكمي والنوعي للموارد البشرية المطلوبة، وكذلك تحديد خصائص العمل الملائمة للشركات، فضلاً على الاحتفاظ بمعلومات عن التخزين المهاري، والعكس صحيح. أي أن كفاءة التخطيط تأتي عن طريق سرعة ودقة تحديد احتياجات المنظمات من الأفراد العاملين، والعمل على توفير الاحتياجات الضرورية غير المتوافرة، لإضافتها إلى رصيد التخزين المهاري.

إن النتيجة المتحصلة عليها تشير إلى رفض الفرضية الصفرية الاولى إذ تأكد وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التخطيط وأبعاد رأس المال الفكري.

2- **علاقة التعيين بأبعاد رأس المال الفكري**: حققت هذه العلاقة معامل ارتباط مقبولاً، بلغ (0.39) ودالاً معنوياً عند مستوى (0.05) ودرجة حرية (52)،

لأن قيمة (t) المحسوبة أكبر من الجدولية. وبالتالي فإن العلاقة تعني أن الاهتمام بإجراءات التعيين من شأنه أن يرفع كفاءة استقطاب رأس المال الفكري، والمحافظة عليه، وتنشيطه، وزيادة الاهتمام بالزبائن، عن طريق التركيز على المهارات والخبرات المتقدمة، وترشيحها للتعيين، وشغل الوظائف مما يسهل عمليه صناعتها وصقل مهاراتها وخبراتها نحو الأفضل، خدمة لأهداف المنظمات. هذا كما أن العلاقة تشير إلى أن الاهتمام بعناصر رأس المال الفكري من شأنه زيادة فاعلية التعيين، من خلال البحث عن النجوم اللامعة والحاجات الحقيقية للمنظمات من الموارد البشرية، وإضافة المهارة والخبرة الجديدة والنادرة إلى الرصيد المعرفي للمنظمات المبحوثة.

إن النتائج السابقة تؤكد رفض الفرضية الصفرية الثانية من فرضيات البحث.

3- **علاقة التعويضات بأبعاد رأس المال الفكري**: حققت هذه العلاقة معامل ارتباط مقبولاً، بلغ (0.41) ودالاً معنوياً عند مستوى (0.05) ودرجة حرية (52)، لأن قيمة (t) المحسوبة أكبر من الجدولية. وتعني تلك العلاقة أن نظام التعويضات الفاعل والموضوعي من شأنه زيادة فاعلية رأس المال الفكري، من خلال تفعيل دافعيته لتحقيق التميز في أداء المنظمات، وتحفيزه على توليد مساهمات متميزة تنعكس على الاهتمام بالزبائن وتلبية رغباتهم في التوقيق الملائم. كما أن العلاقة تشير إلى أن الاهتمام بعناصر رأس المال الفكري تزيد كفاءة نظام التعويضات، عن طريق تحديد مستويات الأجور والرواتب والمكافآت بشكل موضوعي يربط بمستوى الأداء والقدرة على التميز.

وفي ضوء ما تقدم، يتضح رفض الفرضية الثالثة من فرضيات البحث.

4- **علاقة التدريب والتطوير بأبعاد رأس المال الفكري**: حققت هذه العلاقة معامل ارتباط قوي، بلغ (0.46) ودالاً معنوياً عند مستوى (0.05) ودرجة حرية (52)، لأن قيمة (t) المحسوبة أكبر من الجدولية. وبالتالي يعني ذلك أن زيادة الاهتمام بالتدريب والتطوير من شأنها زيادة الاهتمام بأبعاد رأس المال الفكري وتنشيطها، لأن رأس المال الفكري يبحث دائماً عن التجديد والإضافة والمعلومة المعاصرة، والتدريب كفيل بذلك عن طريق البرامج أو الكتيبات أو الأفلام التدريبية. كما تشير تلك العلاقة إلى أن زيادة الاهتمام بأبعاد رأس المال الفكري تنعكس بالضرورة على زيادة الاهتمام بالتدريب بسبب العلاقة التبادلية بينهما.

وفي ضوء النتائج المتحصل عليها، يمكن القول: أن الفرضية الصفرية الرابعة من فرضيات البحث قد رفضت هي الأخرى.

5- علاقة تقويم الأداء بأبعاد رأس المال الفكري: حققت هذه العلاقة معامل ارتباط بلغ (0.40) ودالاً معنوياً عند مستوى (0.05) ودرجة حرية (52)، لأن قيمة (t) المحسوبة أكبر من الجدولية، مما يؤكد وجود علاقة تبادلية بين المتغيرين المذكورين، بحيث أن زيادة الاهتمام بتقويم الأداء ستنعكس إيجابياً على زيادة الاهتمام بأبعاد رأس المال المذكور الفكري، من خلال تحديد المواصفات المطلوبة لرأس المال الفكري ومتطلبات صناعته وإجراءات المحافظة عليه، باستخدام الحوافز والمكافآت على أساس المساهمات، وفي الوقت ذاته فإن العلاقة تعني أن زيادة الاهتمام بأبعاد رأس المال الفكري تستلزم زيادة الاهتمام بموضوع تقويم الأداء.

واستناداً إلى النتائج المعروضة، يمكن القول: إن الفرضيةالصفرية الخامسة من فرضيات البحث قد رفضت أيضاً.

ثالثاً: تحري الاختلافات في الإجابات بحسب المسمى الوظيفي

للتأكد من الفرضية السادسة من فرضيات البحث والتي مفادها (لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في استجابات أفراد العينة بصدد علاقة المتغيرين تعزى إلى المسمى الوظيفي). استخدم الباحثان اختيار مربع كاي (x^2)، وبعد اجراء المعالجات الإحصائية كانت النتائج كما يعرضها الجدول رقم (5).

جدول رقم (5)
قيم مربع كاي لتحري الاختلافات في إجابات عينة البحث بحسب المسمى الوظيفي

أبعاد HRIS / البيانات		علاقة التخطيط مع أبعاد رأس المال الفكري	علاقة التعيين مع أبعاد رأس المال الفكري	علاقة التعويضات مع أبعاد رأس المال الفكري	علاقة التدريب مع أبعاد رأس المال الفكري	علاقة التقويم مع أبعاد رأس المال الفكري
قيمة (x^2)	المحسوبية	15.31	9.98	14.27	15.11	13.19
	الجدولية	15.507				
درجة الحرية		8				
مستوى المعنوية		0.05				
الدلالة		غير معنوية	غير معنوية	غير معنوية	غير معنوية	غير معنوية

المصدر: مخرجات الحاسوب باستخدام برنامج Spss. علما (n=54)

يتضح من نتائج الجدول السابق، أنه لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في إجابات أفراد عينة البحث في نظرتهم للعلاقة بين أبعاد متغير "نظام معلومات

الموارد البشرية" وعناصر "متغير رأس المال الفكري" تعزى للمسمى الوظيفي، لأن قيمة (x^2) المحسوبة أصغر من قيمتها الجدولية لجميع العلاقات عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (16). وتشير هذه النتيجة إلى اتفاق أفراد عينة البحث، برغم اختلاف مسمياتهم الوظيفية، في نظرتهم للعلاقة بين المتغيرين المذكورين، وهذا يعني – في رأي الباحثين - أن المسمى الوظيفي لا يؤثر في إجابات المبحوثين، لأنهم متجانسون وينتمون إلى مجتمع واحد، وقد يعود السبب في اتفاق إجاباتهم إلى واحد أو أكثر من الأسباب الآتية:

1- تقارب خبراتهم الوظيفية في أداء مهمات المنظمات المعرفية.

2- تشابه مهماتهم إلى حد كبير لكونهم يقعون في مستوى تنظيمي واحد هو (الإدارة العليا).

3- تجانس آرائهم الناجمة عن مشاركتهم باستمرار في صناعة واتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل المنظمات من خلال لقاءات الدورية في مجلس الإدارة.

إن النتائج المتحصل عليها تشير إلى قبول الفرضية السادسة من فرضيات البحث.

المبحث الرابع
الإطار الختامي للبحث

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجـات

في ضوء وصف متغيرات للبحث وتحليل علاقاتها الارتباطية، يمكن استنتاج الآتـي:

1- إن نظـام معلومـات المـوارد البشـرية هـو نظـام فرعـي مـن نظـام المعلومـات الإدارية، يهدف إلـى تـوفير معلومـات للمستفيدين فـي مجـالات مختلفـة، وكذلك للمديرين لغرض صنع القرارات الاستراتيجية.

2- تميـل الاتجاهـات المعاصـرة فـي الإدارة الحديثـة إلـى الاهتمـام بـالموجودات الفكرية أكثر من الموجودات المادية، لأن الإضـافة والتعظيم في الموجودات المادية تأتي بفعل توافر الموجودات الفكرية أو المعرفية.

3- تأكد أن جميـع العلاقـات الارتباطيـة لأبعـاد نظـام معلومـات المـوارد البشـرية بشكل منفرد مع أبعاد رأس المال الفكري مجتمعة كانت علاقات موجبة ودالـة معنوياً، وهي إشارة واضحة إلـى وجود الاعتمادية والتبادلية علـى المتغيرين المبحوثين.

4- ظهر أنـه لا توجد فروق ذات دلالـة معنويـة فـي إجابـات أفـراد العينـة تعزى للمسـمى الـوظيفي، لأن قـيم (x^2) المحسـوبة كانـت جميعهـا أصـغر مـن القـيم الجدولية لها، وهذه إشارة إلى تجانس أفراد العينة وانتمائهم إلى مجتمع واحد.

ثانياً: التوصيـــــات

استناداً إلى استنتاجات البحث، يوصي الباحثان بما يأتي:

1- ضرورة التوسع فـي استخدام الحاسوب فـي نظـام معلومـات المـوارد البشـرية، لتحقيق مزايا السرعة، وتقليل الجهد والتكلفـة، وتوسيع الاستخدامات من جمع وخزن وحفظ ومعالجة. ويمكن تحقيق ذلك من خلال توفير جهاز حاسوب لكل موظف مع شبكة معلومات داخلية ترتبط بشبكة المعلومات الدولية.

2- الاهتمام بموضوع الموجودات المعرفية والفكرية، والتوسع في الدراسات والبحوث المتعلقة بها، بالشكل الذي يمكن من استثمار تلك الموجودات استثماراً يساهم في تعظيم الموجودات المادية للمنظمات، ويمكن تحقيق ذلك من خلال قيام مركز البحوث والدراسات بتوزيع أنشطته البحثية لتتناول هذا الموضوع من جوانب مختلفة (نفسية، وسلوكية، واقتصادية، ومالية، ومادية).

3- تنشيط البحث العلمي حول الأبعاد الداخلية المكونة لنظام معلومات الموارد البشرية ورأس المال الفكري، وإشباعها بالتحليل العلمي الذي يساهم في تشخيص الأبعاد الأكثر فاعلية، وحالات استخدامها بدقة، لأن تلك الأبعاد لا تزال بحاجة إلى البحث والتحليل الذي يفضي إلى إرساء عملية تخدم المنظمات ويمكنها من استخدام استراتيجية المناسبة أمام كل موقف أو ظرف تتعامل معه تلك المنظمات دون أن تلجأ إلى التخبط والعشوائية والتجريب، لأن المنافسة شديدة، وأن استهلاك الوقت في التجريب سيؤدي إلى ضياع الكثير من الفرص الاستثمارية.

4- ضرورة الاهتمام بعملية الاستقطاب والتعيين في المنظمات المبحوثة، لأنها تمثل المحور الأساس الذي ترتكز عليه جميع العمليات بما يسهم في أدائها بشكل أفضل، ويمكن أن يأتي ذلك من خلال إنشاء بنك معلومات يضم تفاصيل واسعة عن المصادر الداخلية والخارجية، للحصول على أفضل المتقدمين للعمل، بحيث يمكن هذا البنك المنظمات المذكورة من:

أ- تحقيق المواءمة بين الوظيفة وشاغلها، بما يساهم في استقرار الموظفين فيها، وتقليل معدلات دوران العمل.

ب- إتاحة فرص متساوية، وعلى أسس موضوعية لجميع الأفراد الراغبين في العمل في هذه المنظمات، عن طريق الاختيار السليم والموضوعي لهم.

ج- القضاء على حالات الإحباط الوظيفي، وزيادة المساهمات الإبداعية.

د- استقطاب رأس مال فكري من منظمات أخرى.

المراجـع

أولاً: المراجع العربية:

- السالم، مؤيد سعيد، وعادل حرحوش صالح. 2000. **إدارة الموارد البشرية**. بغداد، مديرية الكتب للطباعة والنشر.
- صالح، أحمد علي. 2001. أنماط التفكير الاستراتيجي وعلاقتها بعوامل المحافظة على رأس المال الفكري. دراسة ميدانية في عينة من شركات القطاع الصناعي الاشتراكي، ، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة بغداد.
- الصباغ، عماد عبد الوهاب. 1996. **الحاسوب في إدارة الأعمال، أنظمة – تطبيقات – إدارة**. عمان: مكتبة دار الثقافة والنشر والتوزيع.
- العنزي، سعد. 2001. رأس المال الفكري، الثروة الحقيقية لمنظمات أعمال القرن الحادي والعشرين، **مجلة العلوم الاقتصادية والادارية**، مج 8، ع 25. بغداد.
- المفرجي، وعادل حرحوش، وأحمد علي صالح. 2003. رأس المال الفكري: **طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه**، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- اليوزبكي، بسام عبد الرحمن. 2001. أثر معلومات الموارد البشرية في تعزيز المزايا التنافسية للمنظمة/ دراسة ميدانية لآراء عينة من مديري المصارف الحكومية والأهلية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة الموصل.
- زيتون، عايش محمود. 1984. **أساسيات الإحصاء الوصفي**. عمان: دار عمان للنشر والتوزيع.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Battisti, J. 2001. Communication Strategies For Improving HRIS Management, **Personnel Journal**, July, 1.
2. Carrel, M., F. Kuzmits & N. Albert. 1992. **Personnel: Human Resources Management**. Macmillan Publishing Co. New York.
3. Czepil, J. 1992. **Competitive Marketing Strategy**. Printce Hall, Inc, New York.
4. Hamel, Grary & Arine Heene. 1991. **Competence – Based Competition**. John Wiley & Sons, Inc., New York.

5. Hansen, M.T., N. Nohria & T. Tierney. 1999. What's Your Strategy For Managing Knowledge, **Harvard Business Review**, Vol. 77.
6. Hu, Rao – Su. 1995. The International Transfer Ability of The Firms Advantages, **California Management Review**, Vol 37, No, 7.
7. Kanter, J. 1992. **Managing with Information**, 4th Ed. Prentice-Hall, New Jersey.
8. Kelly, R.E. 2001. How to be a Star at Work: a Break Through Strategies you Need to Success, Times Business, New York.
9. Kovach, K.: J.R Cathcart & E. Charles. 1999. Human Resource Information Systems: Providing Business Rapid Date Access, Information Exchange and Strategic Advantage, **Public Personnel Management**, Vol. 28, No. 2
10. McElory, J. 1999. The HRIS as an Agent of Change. **Personnel Journal**, May.
11. Quinn, G. B; D.A Anderson & S. Finkelstein. 1996. Managing Professional Intellect: Making the Most of Best, **Harvard Business Review**, March – April.
12. Rastogi, P.N. 2000. Knowledge Management & Intellectual Capital: The New Virtuous Reality of Competitiveness, **Human System Management** , Vol. 19.
13. Safran, G. 1994. Human Resources Information Systems, **Canadian Manger** Vol. 19, No. 3.
14. Stewart, T.A. 1990. Intellectual Capital : The New Weaith of Organizations, Double Day – Currency, New York.
15. Ulrich, D. 1998. A New Mandate for Human Resources, **Harvard Business Review**, Jan. Feb.
16. Walker A.J. 1982. **Human Resources Information System**. Van. New York.

الملحق رقم (1)
الاستبانة

المجال	المحور	الفقرات	ميزان الإجابة				
			لا اتفق تماماً	لا اتفاق	اتفق إلى حد ما	اتفاق	اتفق تماماً
أولاً – نظم معلومات الموارد البشرية	تخطيط الموارد البشرية	1- تتضمن مخرجات نظام معلومات الموارد البشرية بجانبيها النوعي والكمي.					
		2- توفر نتائج نظام معلومات الموارد البشرية معلومات عن التغيرات التي تحصل في خصائص العمل.					
		3- تمتلك المنظممة معلومات كاملة عن المسار المهني للموظفين العاملين لديها.					
	الاستقطاب والتعيين	4- تمتلك المنظمة المعلومات الكافية عن المصادر الداخلية والخارجية للحصول على أفضل المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة فيها.					
		5- إن المقابلة عامل أساسي في عملية التعيين في المنظمة.					
		6- تعول المنظمة كثيراً على نتائج اختبارات المتقدمين للتعيين لغرض المفاضلة والاختيار للتعيين.					
	التعويضات	7- تمتلك المنظمة معلومات كافية عن مستويات إنجاز العاملين لمهماتهم بما يؤهلها لتحديد نوع المكافأة المجزية.					
		8- تعتمد المنظمة المعلومات التي يوفرها نظام تقويم الأداء لغرض تحديد المكافآت والحوافز التي يستحقها العاملون المتميزون.					
		9- تهتم المنظمة بتحديث نظام تعويضاتها استجابة لمتطلبات البيئة التنافسية.					

المجال	المحور	الفقرات	ميزان الإجابة				
			لا اتفق تماماً	لا اتفاق	اتفق إلى حد ما	اتفاق	اتفق تماماً
	التدريب والتطوير	10- تهتم المنظمة بإشراك العاملين في دورات تدريبية لغرض تطوير معارفهم.					
		11- تؤمن المنظمة أن التدريب أفضل وسيلة لاكتساب المهارات العملية.					
		12- تشعر إدارة المنظمة أن نتائج استخدام الحاسوب في نشاط التدريب والتطوير مرضية.					
ثانياً – رأس المال الفكري	تقويم أداء العاملين	13- إن المنظمة تعتمد على تقارير نظام تقويم أداء العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بشئون العاملين.					
		14- تهتم المنظمة بتوثيق كل ما يتعلق بالأفكار الخلاقة الخاصة بالعاملين.					
		15- تشجع المنظمة الإبداع لدى عامليها وتكافئهم عليه.					
	الاستقطاب	1- تعتمد المنظمة الافراد ذوي الخبرات المتقدمة لشغل المناصب الإدارية المهمة.					
		2- تهتم المنظمة باستقطاب الافراد ذوي المهارات المتنوعة.					
		3- تمتلك المنظمة نظم معلومات موارد بشرية تمتاز بالدقة والحداثة وسرعة التنفيذ.					
	الصناعة	4- تهتم المنظمة بالافكار والمعالجات التي يقترحها الأفراد المتميزون لمعالجة مشكلات العمل.					
		2- تمتلك المنظمة شبكة لإدارة تقنيات معلومات الموارد البشرية المحوسبة تمكنها من تنفيذ خططها وبرامجها الخاصة بالموارد البشرية بكفاءة وفاعلية.					
		3- تهتم المنظمة بآراء الزبائن ومقترحاتهم وتفصيلاتهم.					
	التنشيط	7- تشجيع المنظمة روح الإبداع لدى الأفراد العاملين فيها.					
		8- تشجع المنظمةعلى إقامة الحلقات					

المجال	المحور	الفقرات	ميزان الإجابة				
			لا اتفق تماماً	لا اتفاق	اتفق إلى حد ما	اتفاق	اتفق تماماً
		النقاشية بين أفرادها لاستثمار طاقاتهم الفكرية.					
		9- تحتضن المنظمة الأفراد غير التقليدين في الأداء.					
	المحافظة	10- تؤمن المنظمة بأن البيئة الخارجية تفرز أنواعاً مختلفة من التقادم بسبب سرعة الابتكارات المتلاحقة.					
		11- تراعي المنظمة رغبة الفرد وقدرته في الأداء عند توزيع الأعمال.					
		12- تحافظ المنظمة على المكانة الاجتماعية للموظفين من ذوي القدرات المتميزة مهما تكن مواقعهم الوظيفية.					
	الاهتمام بالزبائن	13- توثق المنظمة المعلومات الخاصة بالزبائن.					
		14- يسهم امتلاك المنظمة لنظام معلومات محوسب في تقليل الوقت المتسغرق لإنجاز الأعمال.					
		15- يلاحظ اهتمام المنظمة بزبائنها القدامى.					

الفصل الخامس

الاطار الاخلاقي للادارة الإستراتيجية
ودوره في بناء جسور الثقة في بيئة المنظمة*

---

* أ.د.زكريا مطلك الدوري، ويعرب عدنان السعيدي(2006)، بحث ألقي في المؤتمر العلمي الدولي السادس لجامعة الزيتونة الاردنية، عمان.

المستخلص

تعتبر أخلاقيات الأعمال الآن من المواضيع المهمة في الفكر الإداري.و أصبحت جزء من السياسات الرسمية و الثقافة الغير رسمية في العديد من منظمات الأعمال،وأن الغرض من أخلاقيات الأعمال هو ليس تعليم الفرق بين الصحيح و الخطأ ولكن منح الأفراد أداة للتعامل مع التعقيدات الأخلاقية، ويوضح البحث مفهوم أخلاقيات الأعمال، و مدى تطبيقها في الإدارة الستراتيجية. **وعند هذه النقطة تبرز فكرة البحث لأن أخلاقيات الأعمال تتعامل مع السلوك و الإدارة الاستراتيجية تتعامل مع الفكر**، وبذلك يمكن أن نحصل على أداة تسهم في توجيه الفكر الاستراتيجي للمنظمة. وتطبيق أخلاقيات الأعمال في الإدارة الاستراتيجية أشبه بتكوين جهاز وقائي يعمل على أبعاد المنظمة عن المشاكل الأخلاقية التي تواجهها. وتكمن أهمية البحث في أنه يعتمد مدخل أخلاقيات الأعمال للإدارة الاستراتيجي في المنظمة مما يمكن المنظمة من امتلاك أداة تعزز من عملية صياغة الاستراتيجية و تنفيذها. و يهدف هذا البحث إلى السعي لإيضاح دور أخلاقيات الأعمال في الإدارة الاستراتيجية ،لما يتضمنه هذا الموضوع من أبعاد يمكن أن يسهم في إغناء الفكر الاستراتيجي.

ويقع هذا البحث في ثلاثة محاور رئسيه يتعلق الأول بمنهجية البحث و الثاني يتطرق إلى لإطار النظري و الذي يضمن أولاً موضوع أخلاقيات الأعمال وسنركز على المفاهيم الأساسية التي من خلالها سنستكشف مفهوم أخلاقيات الأعمال،ومناقشة العلاقة بين أخلاقيات الأعمال والمتطلبات القانونية ،و مفهوم المعضلة أو المأزق الأخلاقي و مصادر القيم الأخلاقية في المنظمة ومن ثم نوضح مستويات أخلاقيات الأعمال.ثانياً أخلاقيات الأعمال في الإدارة الاستراتيجية و الذي سيتناول إيضاح دول أخلاقيات الأعمال وتطبيقاتها في عمليات الإدارة الاستراتيجية، وسنسلط الضوء هنا على بعض التطبيقات.وسنبدأ مع أول خطوة في عملية الأداة الاستراتيجية وهي رسالة المنظمة و تأثير أخلاقيات الأعمال عليها، ومن ثم نناقش الواجبات الأخلاقية للمنظمة اتجاه أصحاب المصالح بوصف أصحاب المصالح جزءً من البيئة التي تعمل فيها المنظمة،و أخيراً ننتقل إلى العلاقة بين أخلاقيات الأعمال و صياغة الاستراتيجية و أخيرا المحور الثالث الاستنتاجات.

المحور الأول
منهجية البحث

أولاً: فكرة البحث:

يوضح البحث مفهوم أخلاقيات الأعمال، ومن ثم ننتقل إلى التطبيقات أخلاقيات الأعمال في الإدارة الستراتيجية. **وعند هذه النقطة تبرز فكرة البحث حيث أن أخلاقيات الأعمال تتعامل مع السلوك و الإدارة الاستراتيجية تتعامل مع الفكر،** حيث أن صياغة الاستراتيجية ينبغي أن تتضمن جوانب أخلاقية.و تتضمن أفعال ملائمة وواضحة، وليست مبهمة ،وبذلك يمكن أن نحصل على أداة ستهم في توجيه الفكر الاستراتيجي للمنظمة والنتيجة عند تطبيق أخلاقيات الأعمال في الإدارة الاستراتيجية أشبه بتكوين جهاز وقائي يعمل على أبعاد المنظمة عن المشاكل الأخلاقية التي تواجهها. حيث أن السلوك المنظمي هو نتاج فكر و لا يوجد سلوك بدون وجود فكر يقود هذا السلوك ، لذلك إذا تمكننا من تأطير هذا الفكر فان السلوك المنظمي سيكون بعيداً عن المأزق الأخلاقي.

ثانياً: أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث في أنه يعتمد مدخل أخلاقيات الأعمال للإدارة الاستراتيجية في المنظمة،مما يمكن المنظمة من امتلاك أداة تعزز من عملية صياغة الاستراتيجية، و الموازنة متطلبات أصحاب المصالح كافة، سواء الداخليين منهم أم الخارجيين، وذلك من خلال التركيز على أخلاقيات الأعمال بأن تكون جزء من عملية الإدارة الاستراتيجية بشكل عام وجزءً من رسالة المنظمة بشكل خاص.

ثالثاً: هدف البحث

يهدف البحث إلى بيان دور أخلاقيات الأعمال في عمليات الإدارة الاستراتيجية وانعكاسات هذا الدور في بناء جسور الثقة في بيئة المنظمة، من خلال الإجابة عن التساؤلات الآتية:

1- ما مضامين الإطار الأخلاقي وأخلاقيات الأعمال؟

2- ما مستويات أخلاقيات الأعمال؟

3- ما دور أخلاقيات الأعمال في عمليات الإدارة الاستراتيجية؟

4- ما انعكاسات دور أخلاقيات الأعمال في عمليات الإدارة الاستراتيجية على بناء وتقدير جسور الثقة في بيئة المنظمة.

المحور الثاني
مدخل أخلاقيات الأعمال للإدارة الاستراتيجية.

أولاً: أخلاقيات الأعمال

في موضوع أخلاقيات الأعمال سنركز على المفاهيم الأساسية التي من خلالها سنستكشف مفهوم أخلاقيات الأعمال،ومناقشة العلاقة بين أخلاقيات الأعمال والمتطلبات القانونية ،و مفهوم المعضلة أو المأزق الأخلاقي و مصادر القيم الأخلاقية في المنظمة ومن ثم نوضح مستويات أخلاقيات الأعمال.

أ مفهوم الأخلاق و مداخل السلوك الأخلاقي:

تعتبر أخلاقيات الأعمال الآن من المواضيع المهمة في الفكر الإداري.و أصبحت جزء من السياسات الرسمية و الثقافة الغير رسمية في العديد من منظمات الأعمال، و المقررات التعليمية التي تدرس في العديد من مدارس الإدارة التي تتناول هذا الموضوع(Daft,2001.:P326).

ويعرف **Turban** الأخلاق بأنها رافد فلسفي يتعامل مع ما يعتبر صحيح و خاطئ.(Turban & Mclean & Wetherbe, 1997:P285).

وكما ينظر إليها **Griffin** على أنها معتقدات فردية حول ما هو صحيح و خطأ أو ما هو جيد و سيئ (Grffin,1995:P37) .

ويرى **Schermerhorn** السلوك الأخلاقي هو المقبول أخلاقياً "جيد" و "صحيح" على خلاف من "الرديء" و "الخطأ" (Schermerhorn & Hunt & Osborn,2000:P13).

ويقدم **Daft** الأخلاق على أنها قانون للمبادئ الأخلاقية و القيم التي تغطي سلوك الأشخاص أو المجموعات التي تتعلق بما هو صحيح و خطاء.(Daft.2001:P326)

و أن مبادئ أخلاقيات الأعمال تبرز من حاجة المنظمة و العاملين إلى إطار للتعامل مع النتائج، لكل من البيئة الداخلية و الخارجية للمنظمة التي لها أبعاد أخلاقية (Mckenna,2000:P249).

ولكي يكون للمدير القدرة على اتخاذ القرارات الأخلاقية و يعزز أخلاقيات الأعمال في المنظمة فلا بد من توفر:

1-مدونة للأخلاق 2-خطوط إرشادية للأخلاق

1) **مدونة الأخلاق** Codes of Ethics

تحديد كيف تتوقع المنظمة من موظفيها أن يتصرفوا بينما هم في العمل.وتطوير مدونة الأخلاق يمكن أن تكون طريقة جذابة للترويج عن السلوك الأخلاقي.وأن أهمية مدونة الأخلاق تظهر من خلال:

أ)إيضاح توقعات المنظمة لتصرفات العامين في المواقف المختلفة.

ب) إيضاح بأن المنظمة تتوقع من أفرادها بأن يدركوا الأبعاد الأخلاقية لقراراتهم و تصرفاتهم.

2) **خطوط إرشادية للسلوك للأخلاقي** Guidelines for Ethical Behavior

تعرف الأخلاق بشكل متلازم على أنها المعايير المقبولة للسلوك للامتلاك ،المتاجرة ، وللمهنة.

و الأخلاق هي قواعد للسلوك الشخصي على أساس الدين أو فلسفة الأرض.و القانون Law يشير إلى القوانين الرسمية التي تسمح و تحرم سلوك معين.فمن خلال تقديم هذه المفاهيم كيف يمكن أن نصل إلى وثيقة شاملة للأخلاق يمكن أن تستخدم في موافق الامتلاك، المتاجرة ، و المهنة.وأن نقطة البداية لكل قانون أخلاقي هو أحد المداخل للسلوك الأخلاقي الآتية:

أ) المدخل المنفعي: يفترض هذا المدخل بان الفعل أو الخطة يجب أن يحكم علية من خلال المنفعة التي يقدمها للمجتمع و أن ينتج أقل أذى أو أقل كلف.وأن المشكلة مع هذا المدخل أنه لا يمكن أن ندرك كل المنافع و الكلف عند اتخاذ قرار معين.

ب) مدخل الحقوق الفردية: يفترض هذا المدخل بان البشر لهم حقوقهم الأساسية التي يجب أن تحترم في جميع القرارات.وسلوكيات و قرارات معينه يجب أن يتم تجنبها إذا ما تعارضت مع حقوق الآخرين.و المشكلة مع هذا المدخل هي في تعريف الحقوق الأساسية لمن.ففي الولايات المتحدة الأمريكية توجد قائمة بالحقوق التي يمكن أو لا يمكن أن تكون مقبولة في بلدان أخرى.وكما يشجع هذا المدخل السلوك الأناني Selfish عندما يعرف الشخص الحاجات و الرغبات كحق.

ج) مدخل العدالة: يفترض هذا المدخل بان متخذ القرار يجب أن يكون منصف ، عادل ، و غير متحيز في توزيع الكلف و المنافع على الأفراد و

الجماعات.وهي تتبع مبدأ توزيع العدالة (الأفراد المتساوون في حجم الأعمال يجب أن يعاملوا بنفس الطريقة) و العدالة تعني عدم التميز بين الأشخاص.

ويقترح Gavanagh لحل مشاكل الأخلاق ضرورة أن تسأل ثلاثة أسئلة تتعلق بالأفعال و القرارات وهي:

1- **المنفعة:** هل هو يعظم الرضا لكل أصحاب المصالح.

2- **الحقوق:** هل هو يحترم حقوق الأفراد المشاركين.

3- **العدالة:** هل هو متناسق مع شريعة العدالة.(Whelan & Hunger,2002:P42,43)

ويذكر Schermerhorn & Hunt أربع وجهات نظر للتفكير حول السلوك الأخلاقي في المنظمة وهي:

1- **وجهة النظر المنفعية:** وهي تنظر إلى السلوك الأخلاقي باعتباره يحقق أكبر منفعة لأكثر عدد من الأشخاص.و يقيم المنطق المنفعي الجوانب الأخلاقية عن طريق النتائج التي يكونها.وتؤمن وجهة النظر المنفعية بان حاجات الأغلبية ترجح على حاجات الأقلية.

2- **وجهة النظر الفردية**: وهي تنظر السلوك الأخلاقي كونه ذلك السلوك الأفضل لمصلحة الفرد على المدى الطويل من ناحية المصلحة الفردية.فالشخص الذي يقوم بسلوك غير أخلاقي على المدى القصير،لن ينجح على المدى البعيد بسبب أن العمل في المدى القصير ليس أخلاقي.وهكذا إذا وضعنا في فكرنا المصلحة الفردية لأي سلوك على المدى البعيد، فان الأعمال على المدى القصير ستكون أخلاقية.

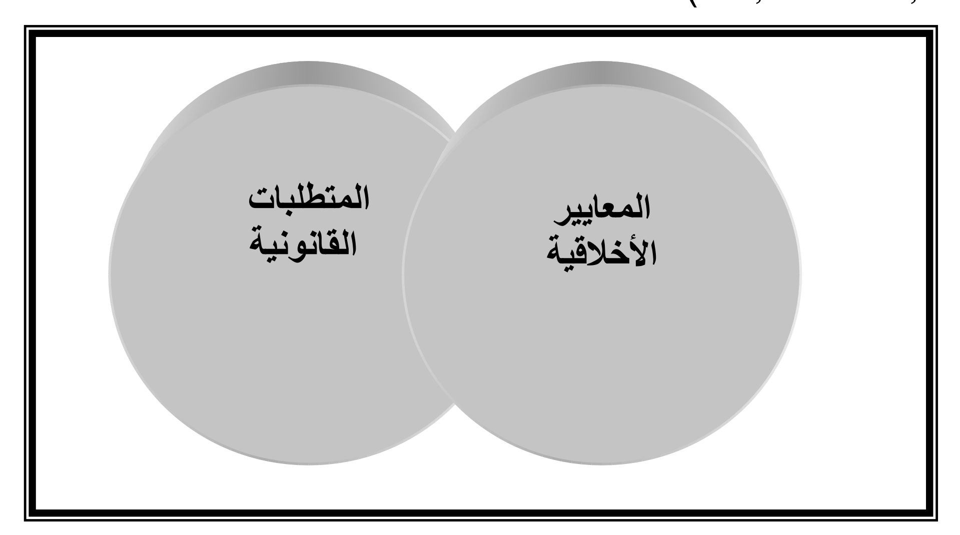
3- **وجهة نظر الحقوق الأخلاقية:** وهي تعتبر السلوك الأخلاقي ذلك السلوك الذي يحترم الحقوق الأساسية التي يتشارك بها كل البشر. و هذه الرؤيا تميل إلى المبادئ الأساسية لحقوق الإنسان، و التي تتعلق بالحياة، الحرية و المعاملة العادلة من قبل القانون. وفي المنظمة تنعكس هذه المبادئ في مسائل متعددة مثل الحرية الشخصية، حرية التحدث ، فالسلوك الأخلاقي لا يتعدى على أي من هذه الحقوق الأساسية للبشر.

4- **وجهة نظر العدالة:** وهي تنظر السلوك الأخلاقي باعتباره ذلك السلوك الذي يكون عادل و غير متحيز عند التعامل مع الأشخاص. وهذه النظرة تعتمد على مبدأ المساواة بين الجميع. وفي السلوك التنظيمي نتيجتان تهتم بنظرة السلوك الأخلاقي. إجراءات العدالة procedural Justice وهي الدرجة التي تحدد بها القواعد و الإجراءات من قبل آية سياسات المنظمة التي من المحتمل أن تتبع في جميع الحالات و توزيع العدالة Distributive Justice وهي الدرجة التي بها يعامل جميع الأفراد بنفس الطريقة من خلال سياسات المنظمة بغض النظر عن الجنس، الانتماء العرقي، العمر، أو أي خاصية جغرافية. (Schermerhorn &Hunt & Osborn, 2000:P14).

ب: العلاقة بين المعايير الأخلاقية و المتطلبات القانونية.

تختلف الأخلاق عن السلوك الذي يحكمه القانون .فالقواعد و القوانين تنشأ من وضع تنظيم للمبادئ و القوانين التي تصف كيف يجب أن يتصرف الأفراد بشكل مقبول في المجتمع،وهي ملزمة من خلال المحاكم.

و العلاقة بين المعايير الأخلاقية و المتطلبات القانونية يمكن أن توضح من خلال الشكل التالي. حيث أن المعايير الأخلاقية هي تطبق على الجزء الأغلب من السلوك الذي لا يغطى من قبل القانون ، وقواعد القانون التي تغطي السلوك ليس بالضرورة أن تغطي المعايير الأخلاقية.وتعكس القوانين الحالية مجموعة من الأحكام الأخلاقية،ولكن ليس كل الأحكام الأخلاقية هي منظمة ومثبتة في القانون (Daft,2001.:P326, 327).



الشكل(1) العلاقة بين المعايير الأخلاقية و المتطلبات القانونية.

Source: Daft "Organization theory and Design" seventh edition, print by South-Western College in united Stated of America, 2001.

تشتمل الأعمال مجموعة من المسؤوليات و هذه المسؤوليات هي اقتصادية ، قانونية ، أخلاقية ، و مسؤوليات متروكة لتقدير الفرد.وهي كالأتي:

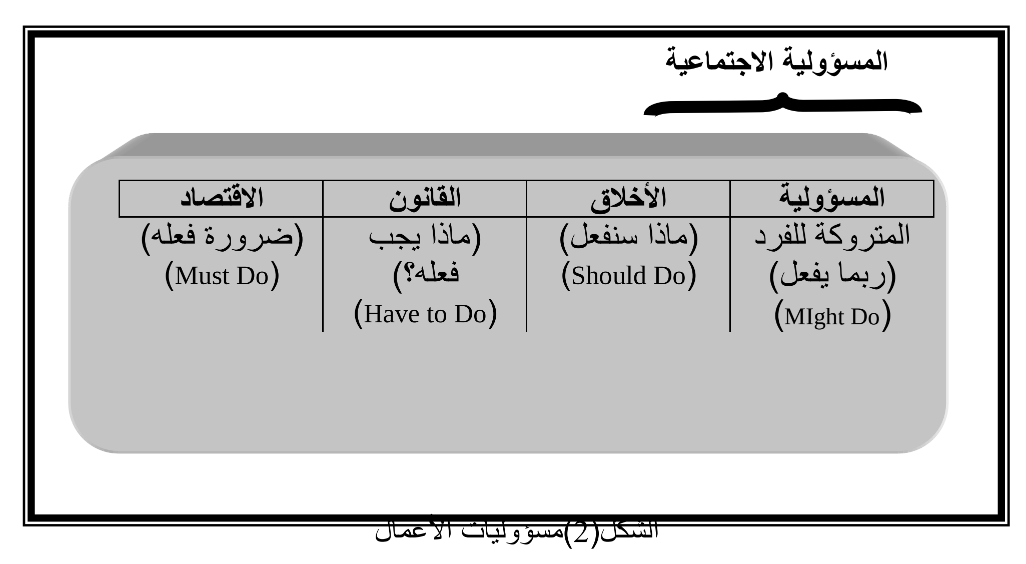
1- **المسؤوليات الاقتصادية:** أن المسؤولية الاقتصادية لمنظمات الأعمال هي إنتاج سلع و/أو خدمات ذات قيمة للمجتمع حتى تتمكن المنظمة من أن تفي بدينها و تكافئ حملة الأسهم.

2- **المسؤوليات القانونية:** وتحدد من قبل الحكومة في القانون الذي يتوقع من الإدارة بان تلتزم به.

3- **المسؤوليات الأخلاقية:** و المسؤولية الأخلاقية للإدارة المنظمة تتعلق باتباع المعتقدات العامة حول السلوك في المجتمع.

4- **المسؤوليات المتروكة لتقدير الفرد:** و هي تتعلق بالالتزام الطوعي التام بافتراضات المنظمة.

وان هذه الالتزامات يجب أن توضع وفق أولويات. فأعمال المنظمة تهدف في البداية أن تحقق الربح لكي ترضي المسؤولية الاقتصادية.ومن ثم ننتقل إلى المسؤولية القانونية لكي تفي المنظمة بمسؤولياتها القانونية.ومن ثم ننتقل إلى المسؤولية الاجتماعية التي تتضمن كل من الأخلاق و المسؤوليات المتروكة للفرد.ويمكن أن تفي المنظمة بمسؤولياتها الأخلاقية من خلال القيام بأعمال ذات قيمة للمجتمع ولكن القانون لا ينص عليها.وعند تحقيق الرضا على المستوى الأخلاقي ،تركز المنظمة على المسؤوليات المتروكة للتقدير الفردي.كالأعمال الطوعيه، لم يقرر المجتمع لحد الآن أهميتها (Whelan & Hunger,2002,:P37,38).و الشكل أدناه يوضح ذلك.



الشكل(2)مسؤوليات الأعمال

Source: Whelan & Hunger" strategic Management and Business Policy" ninth edition, by Pearson Prentice Hall in united Stated of America, 2002.

ج: المعضلة أو المأزق الأخلاقي

المأزق الأخلاقي هو موقف يقرر في ضوءه الفرد أن يقوم أو لا يقوم بفعل معين ، على الرغم من المنفعة للفرد أو للمنظمة ،ولكنه يمكن أن يعتبر غير أخلاقي وربما غير قانوني. وغالباً ما يترافق المأزق الأخلاقي مع حالة المخاطرة و عدم التأكد ،وحالة المشاكل الغير روتينية (Schermerhorn,Hunt,Osborn,2000,368). ويفترض الباحثين بان الأفراد في العمل يواجهون مأزق أخلاقية في علاقتهم مع المجهزين، المرؤوسين، الزبائن، المنافسين، المنظمات. قضايا مشتركة تغطي المأزق الأخلاقي و تتضمن الأمانة في الاتصال و التعاقد ، التسلية ، ردود الفعل العنيفة. إنهاء الاستخدام.و تعرض المنظمات بشكل متزايد برامج للتدريب الأخلاقي، والتي تساعد على تحديد المأزق الأخلاقي و كيفية التعامل معه.

ويحدد (Schermerhorn,Hunt,Osborn,2000:P14,15) خطوات التعامل مع المأزق الأخلاقي بما يأتي:

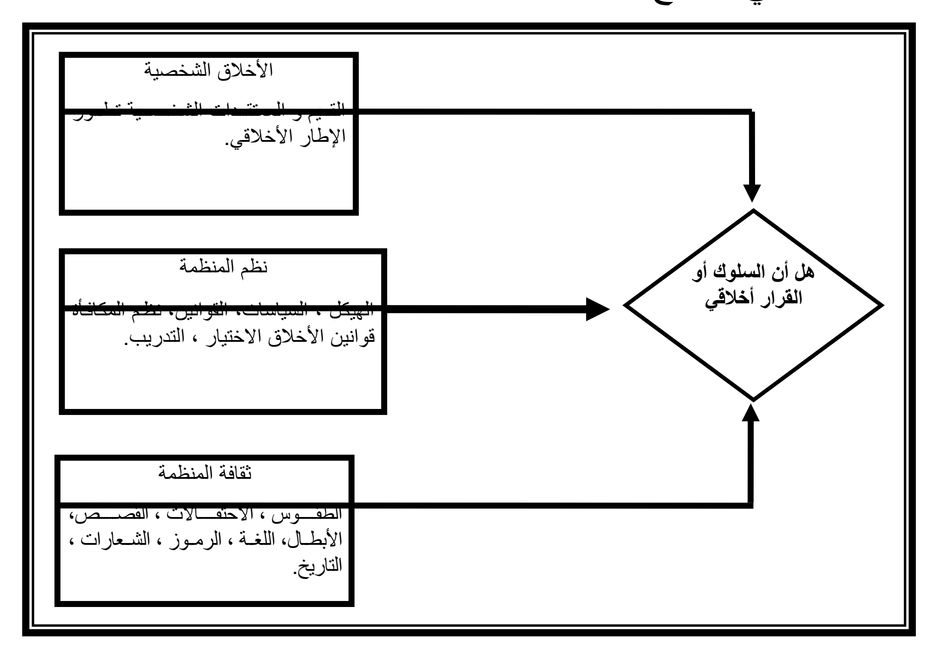
1. أدراك و إيضاح المعضلة.
2. تحديد كل الاحتمالات الممكن أن نواجهها.
3. وضع قائمة بالخيارات.
4. اختبار كل خيار من خلال توجيه السؤال التالي:هل هو قانوني ؟ هل هو صحيح ؟ هل يحتوي على منفعة ؟
5. اتخاذ القرار.

6. تدقيق مزدوج للقرار من خلال توجيه السؤال التالي: كيف سأشعر إذا عائلتي ستعرف ؟
كيف سأشعر إذا نشر الخبر في الصحف ؟
7. ومن ثم بعد ذلك فقط يمكن القيام بالفعل.

د: مصادر القيم الأخلاقية في المنظمة.

أن معايير التصرف الأخلاقي هي مجسدة ضمن المستخدمين وكذلك ضمن المنظمة نفسها.ومضاف إلى ذلك أصحاب المصالح الخارجيين يمكن أن يؤثروا في المعايير لما هو أخلاقي(Daft,2001:P328).وبذلك توجد مجموعة قوى تشكل الأخلاقيات الإدارية.

ويذكر **Certo** بأنه توجد ثلاثة قوى تعمل على تشكل الأخلاقيات الإدارية هي:
القيم و المعتقدات الشخصية للإدارة العليا أو المؤسسين و التي غالباً ما تتشكل بواسطة الدين و التأثير الأبوي المبكر و الاندماج مع مستوى التطور الأخلاقي و إطار أخلاقي معين. و العامل الآخر الأكثر قرباً هو ثقافة المنظمة و النظم فهي تعمل على دعم أو تقيد المنظور الأخلاقي للإدارة العليا(Certo& Peter&Ottensmeyer,1995:P232.234).
و الشكل التالي يوضح هذه الأبعاد:

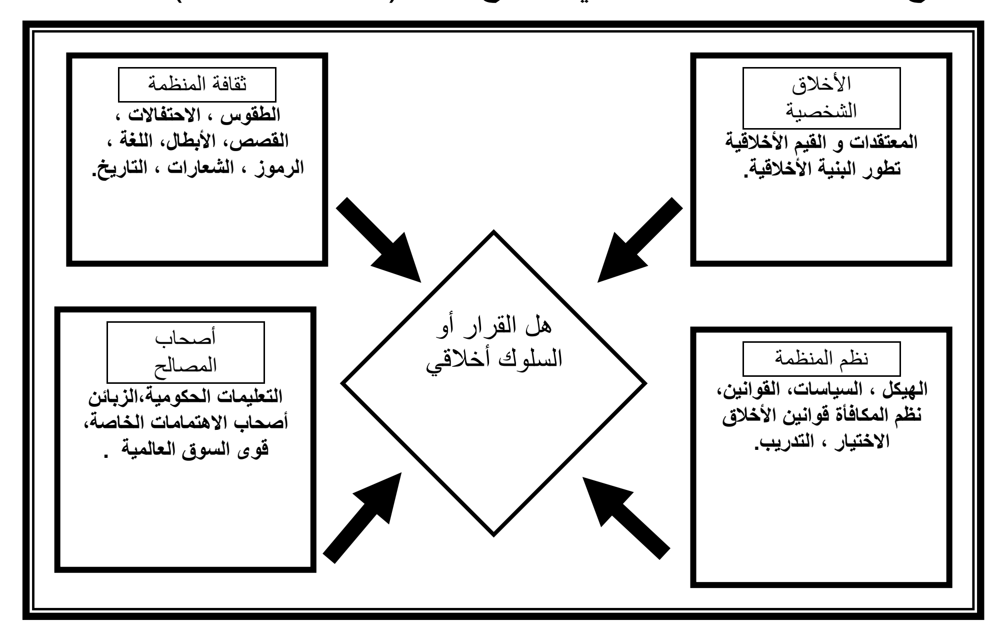


الشكل(3) القوى التي تشكل الأخلاقيات الإدارية

Source:Certo" the strategic management process" Third Edition , Printed by Irwin Inc,in the United States of Ameriva.

ويحـدد **Daft** مجموعـة مـن العناصـر التـي تعمـل علـى تشـكيل الأخلاقيـات الإداريـة ويضـيف علـى العناصـر التـي حـددها Certo عنصـر أصـحاب المصـالح الخـــارجيين.
وهي كالتالي:

المعتقدات و القيم الفردية ، ثقافة المنظمة ، النظم الرسمية للمنظمة ، أصحاب المصالح الخارجيين.و الشكل التالي يوضح ذلك: (Daft,2001:P328).



الشكل(4)القوى التي تشكل الأخلاقيات الإدارية

Source: Daft " Organization theory and Design" seventh edition, print by South-Westrern College in united Stated of America, 2001.

الأخلاق الشخصية:كل شخص يجلب مجموعة من المعتقدات الشخصية و القيم إلى العمل.فالقيم الشخصية و الاستنتاجات الأخلاقية تحول هذه القيم إلى سلوك في المنـاطق المهمـة فـي صـنع القـرار فـي المنظمة.فالخلفيـة العائليـة و القـيم الروحيـة للمدراء توفر المبادئ التي من خلالها يقوم بتنفيذ العمل.

ثقافة المنظمة: من النـادر مـا يمكـن أن تسـهم ممارسـات الأعمـال الأخلاقيـة أو غيـر الأخلاقيـة بشـكل كامـل فـي الأخـلاق الشخصـية للفـرد الواحد.بسـبب أن ممارســات الأعمــال تعكــس القــيم ، الاتجاهــات ، ونمــاذج الســلوك لثقافــة المنظمة.وللترويج عن السلوك الأخلاقي في أماكن العمل ، على المنظمة أن تجعل

من الأخلاق جزء مكمل لثقافة المنظمة.و ثقافة المنظمة هي مجموعة من القيم و المعتقدات التي يتشارك بها أعضاء المنظمة ،وتزود ثقافة المنظمة الأعضاء شعور بالتطابق التنظيمي و تولد الالتزام بالقيم و المعتقدات.وتبدأ ثقافة المنظمة بصورة عامة بمؤسس أو قائد يوضح و ينجز أفكار و قيم معينة.حيث أن القائد أو مدير القمة يكون مسؤول عن خلق ودعم الثقافة التي تؤكد على أهمية السلوك الأخلاقي لكل العاملين.

نظم المنظمة:و القسم الثالث الذي يؤثر في الأخلاق الإدارية هو النظم الرسمية للمنظمة.و تتضمن البنية الأساسية للمنظمة مثل هل أن القيم الأخلاقية مندمجة في السياسات و القوانين، هل قانون الأخلاق الضمنية متاحة و موجه للعاملين.هل أن المكافأة تتضمن جوائز و ترقية وتوجه يرتبط بالسلوك الأخلاقي.

أصحاب المصالح الخارجيين:أن الأخلاقيات الإدارية تتأثر كذلك بعدد من أصحاب المصالح الخارجيين وهم مجموعات خارج المنظمة تؤثر في أدائها. وعند صنع القرار الأخلاقي تدرك المنظمة بأنها جزء من مجتمع كبير وتأخذ بعين الاعتبار أثر قراراتها و أعمالها على كل أصحاب المصالح.وأن أصحاب المصالح الأكثر أهمية هم الوكالات الحكومية ، الزبائن مجاميع المصالح الخاصة الذين يكون لديهم اهتمام بالبيئة الطبيعية وقوى السوق العالمية.-(Daft,2001:P328 .330)

هـ: مستويات أخلاقيات الأعمال.

توجد النتائج الأخلاقية التي تتعلق بأعمال المنظمة في ثلاثة مستويات وهي:

1- المستوى العام Macro توجد نقطة خلاف حول دور الأعمال في تنظيم المجتمع على الصعيد الدولي و المحلي،واغلبها يتعلق بتقييم الفوائد النسبية للاختلاف في النظم الاجتماعية و السياسية مثل الاقتصاد الحر، اقتصاديات الخطط المركزية ، و الغرض الذي يتوقع من المشروع الاقتصادي أن يقوم به.واختلاف ترتيبات إدارة المنظمة من بلد إلى بلد أخر يعكس اختلاف التركيز على مثل هذه النتائج. لذلك فان أول ما تقوم به المنظمة هو تحديد الموقف الأخلاقي الواسع الذي ستقوم به و علاقته بهيكل إدارة المنظمة الذي من خلاله تستطيع أن تعمل.

2- مستوى المسؤولية الاجتماعية وهو يتعلق بالنتائج و القضايا التي تواجه كيانات المنظمة عند صياغة و تطبيق الاستراتيجية .وهو يتعلق بالمدى الذي يجب أن تقوم به المنظمة بتوفير أقل مستوى ممكن من الالتزامات من خلال

إدارة المنظمة ،وكيف يمكن لذلك أن يؤثر على استمالة الطلب لأصحاب المصالح المختلفين.

3- المستوى الفردي وهو يتعلق بسلوك و أفعال الأفراد ضمن المنظمة.وهذا بشكل واضح هو قضية مهمة الإدارة المنظمة،ولكن نناقش هنا فقط القضايا التي تؤثر في الاستراتيجية. وبشكل محدد دور المدير في عملية الإدارة الاستراتيجية (scholes & Johnson,1997:P207).

ثانياً: أخلاقيات الأعمال في الإدارة الاستراتيجية

لأخلاقيات الأعمال تطبيقات واسعة و متعددة في عمليات الإدارة الاستراتيجية، وسنسلط الضوء هنا على بعض التطبيقات. وسنبدأ مع أول خطوة في عملية الأداة الاستراتيجية وهي رسالة المنظمة و تأثير أخلاقيات الأعمال عليها، ومن ثم نناقش الواجبات الأخلاقية للمنظمة اتجاه أصحاب المصالح بوصف أصحاب المصالح جزءً من البيئة التي تعمل فيها المنظمة،و أخيراً ننتقل إلى العلاقة بين أخلاقيات الأعمال و صياغة الاستراتيجية.

أ: أخلاقيات الأعمال ورسالة المنظمة

هناك سؤال جوهري واحد يجب على المنظمة أن تسأل عنه عند تحديد رسالتها وهو "من الذي نساند What do we stand for" والإجابة على هذا التساؤل تشكل حلقة وصل جوهرية بين الأخلاق و الاستراتيجية.و استراتيجية المنظمة هي المصطلح الذي يستخدم ليرمز إلى الترابط بين الأخلاق و التفكير الاستراتيجي للمنظمة.فاستراتيجية المنظمة يمكن أن تتضمن رسالة تتعلق بالرغبة بتعظيم قيمة حملة الأسهم ،أو تحقق فائدة للجميع أو مجموعة فرعية من أصحاب المصالح ، أو زيادة الانسجام الاجتماعي. على سبيل المثال رسالة إحدى الشركات هي "المساعدة في تحسين الرعاية الصحية و تحسين جودة حياة للأفراد في العالم.وقد وجد الباحثين بان المنظمات التي تحتوي رسالتها على عناصر من استراتيجية المنظمة هي على الأغلب يمكن أن تكون ذات أداء مرتفع. (Harrison & John,1998:P54)

وأن الغرض من أخلاقيات الأعمال هو ليس تعليم الفرق بين الصحيح و الخطأ ولكن منح الأفراد أداة للتعامل مع التعقيدات الأخلاقية، أداة يمكن أن تستخدم

للتحديد والتفكير من خلال إشراك الأخلاقيات في القرارات الاستراتيجية. ويمتلك أغلب الأفراد حس جيد لما هو صحيح و خطأ.فنحن نعرف أنه من الخطأ أن نكذب، نغش ونسرق.وأننا نعرف أنه من الخطأ أن نعرض حياة الآخرين للخطر.وبعض القيم الأخلاقية هي فطرية و مغروسة في الأفراد منذ الطفولة من خلال التربية و النظام الاجتماعي. (Hiill & Jones,2001:P65). لهذا يجب أن تعمل منظمات الأعمال على تضمين البعد الأخلاقي في رسالة المنظمة لكي تتمكن المنظمة من معرفة الاتجاهات التي ستساندها المنظمة لتكون الأداة التي تستطيع من خلالها التعامل مع التعقيدات الأخلاقية و الذي سيؤدي إلى تعزيز أداء المنظمة و سرعة رد الفعل عند التعرض للوقوع في المأزق الأخلاقي.

ب: أخلاقيات الأعمال و أصحاب المصالح.

و الواجبات الأخلاقية التي على المنظمة أن تقوم بها اتجاه أصحاب المصالح هي كالأتي:

1- **واجبات اتجاه المالكين/حملة الأسهم:** يتوقع المالك أن يحصل على عائد على الاستثمار.ومع ذلك قد يختلف المستثمرون بشكل فردي في تفصيلاتهم للربح الحالي مقابل الربح في المستقبل, و احتمالات زيادة المخاطرة , و التمسك بممارسات المسؤولية الاجتماعية,و مدراء الأعمال التنفيذيين لهم واجب أخلاقي يتمثل للسعي في تحقيق إدارة مربحة لملكي الاستثمار.

2- **واجبات اتجاه المستخدمين:** تبرز الواجبات الأخلاقية اتجاه المستخدمين من خلال ما يتعلق بالاستحقاقات و منزلة الأفراد الذين يكرسون جهودهم في العمل.و تتطلب مبادئ صناعة الاستراتيجية استخدام قرارات تتصل بالعدالة و التي تتعلق بعملية القانون وتأثير التغيير الاستراتيجي في حياة المستخدمين.وفي أحسن الأحوال الاستراتيجية المختارة يجب أن تروج مصالح العاملين التي تتعلق بالمكافأة ، فرص العمل ، أمن العمل ، و تحسين ظروف العمل الكلية. وفي أسوأ الأحوال ، الاستراتيجية المختارة واجبها الأخلاقي يقلل ما يتعلق بمشاق العمل كترتيب لتقليل هيكل القوى العاملة ، إغلاق المصنع ، التدوير الوظيفي ، تغيير المواقع ، إعادة التدريب ، تقليل الدخل.

3- **واجبات اتجاه الزبائن:** تبرز الواجبات الأخلاقية اتجاه الزبائن من خلال التوقعات التي تهتم بشراء السلع و الخدمات. و التقدير الغير مناسب لهذا الواجب يقود إلى المسؤولية القانونية و استضافة الوكالات القانونية لحماية المستهلك.و كل أنواع الاستراتيجيات التي تتصل بالمسائل الأخلاقية و التي تأخذ بالازدياد ، وعلى أي حال هل يجب على لبائع أن يخبر الزبون بشكل

طوعي بأن المنتجات تحتوي على المكونات المصدقة رسمياً للاستخدام، و يشتبه بها بان تسبب اثر سلبية محتملة؟ هل هو أخلاقي بان يعلن مصنعي السجائر في جميع وسائل الإعلان(حتى إذا كان ذلك قانوني)؟ هل هو سلوك أخلاقي بان بقوم صاحب السوق المركزي و محلات البيع بالمفرد بأن يغري الزبائن بإعلانات كثيرة عن تخفيض الأسعار لسلع قليلة يتم اختيارها ورفع أسعار السلع الأساسية أو الشائعة.

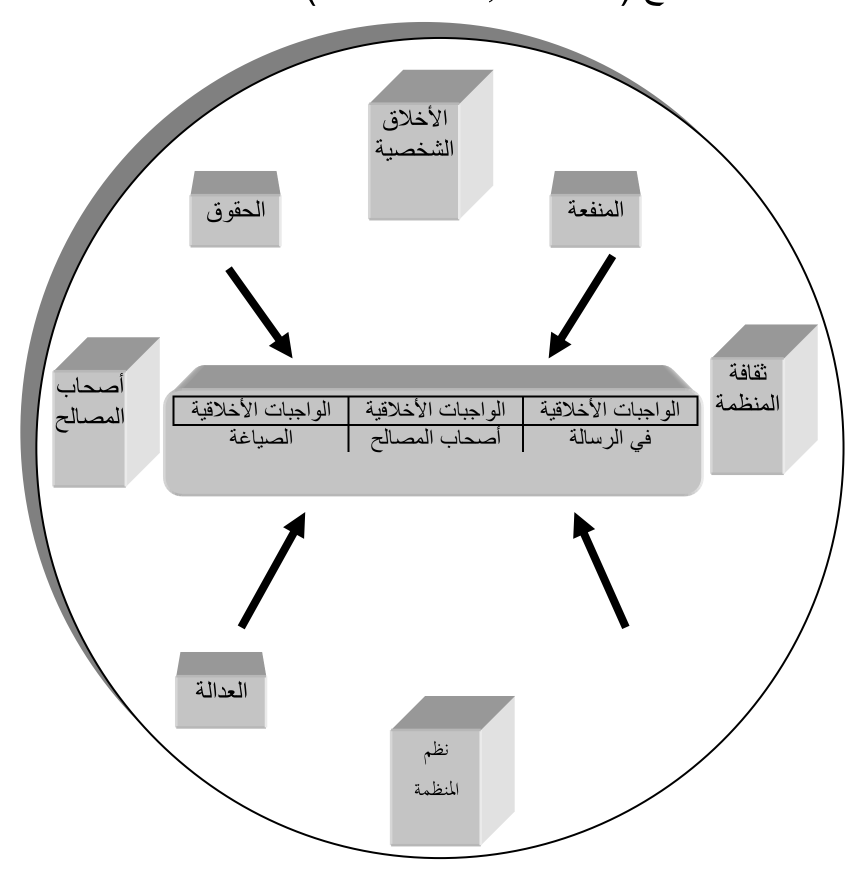
4- **واجبات اتجاه المجتمع:** يبرز الواجب الأخلاقي اتجاه المجتمع من خلال الوضع الشرعي للمنظمة كفرد في المجتمع وكمؤسسة اجتماعية. وبما أن الزبائن و المجتمع هي سبب في استمرار الأعمال لذلك تقوم المنظمة بدفع حصتها من الضرائب لتغطية نفقات حماية الشرطة ، العدالة ،الطرق و الطرق السريعة ، إزالة الأنقاض، و إلى آخره من الخدمات لكي تكون جزء فاعل في المجتمع.ولا يقف دور المنظمة اتجاه المجتمع على المشاركة في دفع الضرائب فقط ولكن يمتد إلى ممارسات المنظمة في هذا المجتمع، هل هو أخلاقي بان يقوم مصنعي البيرة بالإعلان عن منتجاتها في التلفزيون في الوقت الذي يكون فيه صغار السن يشاهدون برامجهم؟ (Thompson & Strickland,2003:P65,66,67).

ج: أخلاقيات الأعمال و صياغة الاستراتيجية:

صياغة الاستراتيجية ينبغي أن تتضمن جوانب أخلاقية.و تتضمن أفعال ملائمة وواضحة، وليست مبهمة أو أفعال ظالمة، وإلا فأنها لن تتجاوز اختبار التدقيق الأخلاقي.والذي يعني تطابق أكثر لما هو قانوني،فالمعايير الأخلاقية تنسجم مع القانون.وكل أعمال لها واجب أخلاقي يتعلق بالنخب الخمسة(المالكين ، المستخدمين ، الزبائن ، المجهزين ، المجتمع بأكمله) .وكل من هذه النخب يؤثر بالمنظمة و يتأثر بها.حيث كل منهم هو صاحب مصلحة في المنظمة، مع توقعاته محتملة لما يجب أن تقوم به المنظمة و كيف يجب أن تقوم به. (Thompson & Strickland,2003:P64,65)

وأي فعل استراتيجي يتخذ من قبل المنظمة يؤثر بشكل حتمي في رفاهية أصحاب المصالح: العاملين، المجهزين، الزبائن، حملة الأسهم، المجتمع المحلي الذي تمارس به الأعمال .وبينما الاستراتيجية يمكن أن تعزز من رفاهية بعض مجموعات أصحاب المصالح، فأنها يمكن أن تؤذي آخرين.و على سبيل المثال عند تتعرض منظمة تعمل في صناعة الفولاذ انخفاض الطلب و زيادة الطاقة ، فيمكن أن تقرر إغلاق أحد مصنعها في بلدة صغيرة و الذي هو مصدر أساسي

للعمالة في تلك البلدة الصغيرة.وعلى الرغم من ذلك فان هذا الفعل يمكن أن يعظم عائد حملة الأسهم،ويمكن كذلك أن يؤدي إلى خسارة مئات المستخدمين لوظائفهم و موت البلدة الصغيرة.هل أن مثل هذا القرار أخلاقي ؟ هل هو الشيء الصحيح الذي يجب عملة ، إذا أخذنا بنظر الاعتبار التأثيرات المحتملة على المستخدمين و المجتمع الذي يعيشون فيه ؟ يقع على المدراء المسؤولية الاجتماعية في الموازنة بين هذه المنافع المتنافسة و الكلف.فيجب أن يقرر فيما إذا خيارته تنشأ من الغرض الاستراتيجي في ضوء رسالة المنظمة وليس على أساس المنفعة الاقتصادية فقط، ولكن كذلك تضمين النتائج الأخلاقية، التي تعطي تأثير مضاد في بعض أصحاب المصالح (Hiill & Jones,2001:P64).



الشكل(5) أنموذج مدخل أخلاقيات الأعمال للإدارة الاستراتيجية
الشكل من إعداد الباحثين

يتكون الشكل أعلاه من مستويين من التحليل ،المستوى الأول يتعلق بمصادر أخلاقيات الأعمال التي تستمد منها عمليات الإدارة الاستراتيجية الاتجاهات

الأخلاقية التي تساندها و التي تؤثر على عمليات الإدارة الاستراتيجية وتبرز الواجبات الأخلاقية التي من المفترض أن تقوم بها المنظمة و المستوى الثاني يوضح عمليات الإدارة الاستراتيجية و المداخل الأخلاقية التي من المحتمل أن تؤثر في عمليات الإدارة الإستراتيجية.وأن مخرجات هذا النموذج هو تكوين استراتيجيات قادرة على استيعاب البعد الأخلاقية.ولقد وضعت المداخل الأخلاقية ضمن عمليات الإدارة الاستراتيجية ألا أنها وفق مدخل أخلاقيات الأعمال الإدارة الاستراتيجية جزء من عملية الصياغة.

المحور الثالث
الاستنتاجات

أولاً: أن تطبيقات أخلاقيات الأعمال في الإدارة الاستراتيجية تعمل على تعزيز التوجه الأخلاقي في المنظمة.

ثانياً:تقع على المنظمة مجموعة من الالتزامات الاقتصادية و القانونية الواجب تحقيقها كأولوية ومن ثم ننتقل إلى الالتزامات الأخلاقية.

ثالثاً:تعمل رسالة المنظمة التي تحمل في مضامينها أخلاقية على زيادة وعي العاملين بأخلاقيات الأعمال.

رابعاً: يمكن لمنظمات الأعمال أن تستميل منحنى الطلب من خلال استغلال التأثير الذي تحدثه التوجهات الأخلاقية على مجموعات أصحاب المصالح.

خامساً: يعمل السلوك الأخلاقي للمنظمة على التعزيز من مكانة المنظمة في المجتمع وكذلك يعمل على تعزز ثقة الزبائن في المنظمة.

سادساً : عندما يظهر بأن سلوك بعض المنظمات هو غير أخلاقي فأنها تنهار بسرعة.

سابعاً : تؤدي أخلاقيات الأعمال دوراً مميز في تعزيز العلاقة بين أهداف المنظمة و أهداف المجتمع و التي تنعكس على اقتصاديات الثقة.

المصادر

1. Certo,C Samuel & Peter,J Paul & Ottensmeyer,**Edward "The Strategic Management Process "** Third Edition, by Richard D.Irwin,Inc. printed in the United States of America,1995.
2. Daft,Richard **"Organization Theory And Design "** Seventh Edition, South-Western College Publishing, printed in the United States of America,2001.
3. Harrison,S Jeffrey &Johan,H.**Caron "Foundations in Strategic management"** by South-Western College Publishing, printed in the United States of America,1998.
4. Hill,L.W.Charles & Hones,R. Gareth **"Strategic Management Theory "**Fifth Edition, by Houghtom Mifflin Company, printed in the United States of America,2001.
5. Mckenna,**Eugene "Business Psychology and Organizational Behavior "**Third Published in the USA and Canada by Taylor & Francis Inc.2000.
6. Moorhead,Gregory & Griffin,W Ricky **"Organizational Behavior** "by Houghton Mifflin Company, printed in the United States of America,1995.
7. Schermerhorn,R John & Hunt,G James & Osborn,N Richard " **Organizational Behavior "**seventh Edition,by John Wiley & Sons,Inc. printed in the United States of America,2000.
8. Scholes,Kevan&Johnson,Gerry "**Exploring Corporate Strategy"** Fourth Edition, Prentice Hall Europe,Printed in Great Britain,1997.
9. Thompson,A Arthur&Strickland J.A. **"Strategic Management"** thirteenth Edition, by The McGraw-hill Companies,Inc. printed in the United States of America ,2003.
10. Turban, Efraim & Mclean, Ephraim & Wetherbe,James **"Information Technology For Management"** Second Edition ,John Wiley & Sons,Inc Published , printed in the United States of America,1999.
11. Wheelen,L thomas & Hunger,J **David " Strategic Management And Business Policy "**Ninth edition, by Pearson Prentice Hall, printed in the United States of Americ,2002.

الفصل السادس

استراتيجيات ادارة وتقليل الاجهاد
كموجه لتنشيط ممارسة التمكين في المنظمات*

* أ.د. زكريا مطلك الدوري، م.م.مرتضى جبار النوري، (2001)، استراتيجيات ادارة وتقليل الاجهاد بحث تطبيقي في الشركه العامه للصناعات القطنيه / العراق، رسالة ماجستر غير منشورة، جامعة بغداد.

استراتيجيات ادارة وتقليل الاجهاد

المستخلص

يركز البحث على أستراتيجيات ادارة وتقليل الاجهاد وتتجلى اهميته من خلال ما يوفره من فرصة للاهتمام بالعنصر البشري والذي يهدف الى التغلب على الصعوبات والعوائق التي تواجه الافراد من خلال تخفيف أو ازالة التوتر والقلق والانهاك، وقد انصبت فرضيات البحث حول العلاقة بين تأثير العوامل البيئية والتنظيمية الفردية ودرجة الاجهاد لتحديد الاستراتيجية الملائمة لتقليل الاجهاد وادارته وكذلك معرفة التباين بين هذه الاستراتيجيات، من خلال استبانة تضمنت مقاييس معتمدة وقد وزعت على مسؤولي الوحدات التقنية في مصانع بغداد التابعة للشركة العامة للصناعات القطنية اضافة الى ادوات جمع البيانات وتحليلها ومعالجتها احصائيا، وقد جاءت نتائج الاختبارات معززة لفرضيات الدراسة، واشتملت منهجية البحث واجراءاتها والمراجعة النظرية وعرض وتحليل نتائج الدراسة اضافة الى الاستنتاجات والتوصيات.

Abstract

This Research centralized in to strategies of managing and reducing the stress it’s importance become clear through the chances that it presents of interest with the human being and it aims to over loading the difficulties that face the person through reading or deleting the nervous and stress.

The study’s theory centralized around the relationship between the effect of the environment’s element organizing elements personal element and stress degree to limit the suitable strategies to reduce the stress and manage it , also to recognize the difference between these strategies through counteractive containing independent measurement that presented to liable of the organization’s units in Baghdad factories concerning with the general company of cotton textile fabric in addition to the elements of pooling the data, analysis them and dealing with them statically.

The results of the tests confirming the prosergers of the study, reviewing the theory, tendering and analyzing the result in addition to the conclusions.

المقدمة

أن تعدد المثيرات البيئية سواء كانت المادية منها او السايكولوجية، جعلت إنسان العصر يتأثر بهذه المثيرات، ولايقف هذا التأثير في المنزل أو في الحياة العامة بل ينتقل الى بيئة العمل ويتمثل هذا التأثير في حدوث الضغوط الإنسانية التي تجعل الانسان قلقا وسهل الإثارة والانفعال الامر الذي ينعكس على أدائه الوظيفي وعلاقاته مع زملائه ورؤسائه وربما صحته النفسية والجسدية وهذا ما أشار أليه (العديلي، 1993:131).

حيث أن الاجهاد منتشر بشكل واسع فأنه من المحتمل ان يؤدي الى تحطيم المنظمة،فالأفراد والمنظمة يجب ان يهتموا بكيفية إدارة الإجهاد بفعالية اكثر باستخدام عدة إستراتيجيات للمساعدة في إدارة وتقليل الإجهاد. (Gregory and Ricky, 1995:218).

الذي يهمنا كيف نتكيف مع الضغوط حيث هناك عدة مداخل منها ما يكون انفرادي واخر تنظيمي وعلى هذا الاساس لبد أن نضع في أذهاننا عدة استراتيجيات وأن نختار الاستراتيجية الأكثر تناسباً بما ينسجم ووضع الشركة في ضوء تناسب متطلبات العمل والقابليات الشخصية بما يؤمن القدرة على تحمل الإجهاد العالي. ولازال الكثير من الغموض يكتنف مفهوم الاستراتيجية ليس للفرد العادي فقط بل حتى للعديد من متخذي القرار والمسؤولين في المنشآت الصناعية، ولازالت هذه المنشآت تنتهج استراتيجيات تنافسية محدودة بدون وجود وعي تام لنوع الاستراتيجية المتبعة، وادراك السبل لتعزيزها وإسنادها.

أولاً: منهجية البحث وإجراءاته

1- مشكلة البحث:

تنطوي مشكلة البحث على تحديد (متى) و (كيف) تتدخل إدارة الشركة للتعامل مع الإجهاد طالما أن للإجهاد عدة مستويات تبدأ بمرحلة التنبيه ثم تدخل مرحلة المقاومة وتنتهي بمرحلة الإنهاك التي عندها يصل الإجهاد إلى مستوى تهديم للنفس او للآخرين، ومن هذا المنطلق أصبح الإجهاد مشكلة العصر الحالي وبخاصة منظمات أعمال الألفية الثالثة بسبب ضخامة التحديات التي تواجهها الإدارات والموارد البشرية العاملة فيها.

وعليه يمكن تأطير مشكلة البحث بالأسئلة التالية؟

أ. ما المقصود بالإجهاد التنظيمي وما مستوياته؟

ب. ما الاستراتيجيات التي يمكن اعتمادها في ادارة الاجهاد؟

ج. ما الاستراتيجيات التي يمكن اعتمادها في تقليل الاجهاد؟

د. كيف تستطيع المنظمة تشخيص بوادر الإجهاد؟

هـ. متى يبدأ دور المنظمة في التشخيص للقيام بإجراءات الوقاية و/أو العلاج؟

2- أهمية البحث:

تبرز أهمية البحث من كونه يطرح موضوعاً نتوخى من خلاله توفر فرصة مناسبة لتبصير منظمات الأعمال بالاهتمام بالعنصر البشري من خلال إدارة وتقليل أحد أمراض العصر الإدارية والذي يرافق المنظمات في الوقت الراهن المتمثل بالإجهاد والذي تزداد تأثيراته يوم بعد يوم بسبب التحديات التي تواجهها هذه المنظمات، ولبلوغ ما تقدم شمل البحث إطار نظري مفاهيمي وكذلك إطار ميداني إجري في إحدى الشركات الصناعية العراقية لبيان مستوى الأنماط السلوكية وكفاءة القيادة الإدارية في مجال استخدام الموارد المادية والبشرية بما يحقق أهداف الشركة من خلال الاستراتيجيات التي ظهرت في السنوات الأخيرة الخاصة بإدارة الإجهاد التنظيمي التي تعكس في مجملها أهمية الموضوع بالنسبة لعلماء السلوك التنظيمي من خلال تقليص الآثار السلبية للإجهاد داخل المنظمة.

3- اهداف البحث:

يهدف البحث الى تحديد الاستراتيجيات الفاعلة في إدارة وتقليل الإجهاد ويتفرع من هذا الهدف الرئيسي الأهداف الفرعية آلاتية:

أ. تحديد العوامل الأكثر تأثيراً في رفع درجة الإجهاد في المنظمة من (بين العوامل البيئية، التنظيمية، الفردية).

ب. تحديد اكثر الاستراتيجيات ملائمة لطبيعة المنظمة المبحوثة.

4- فرضيات البحث:

رغم تعدد الاستراتيجيات الخاصة بإدارة وتقليل الإجهاد فلابد من وجود استراتيجية اكثر تناسباً.

أ. أن تأثير العوامل التنظيمية على درجة الإجهاد تحدد الاستراتيجية الملائمة لتقليل تأثير هذه العوامل في درجة الإجهاد.

ب. إن العلاقة بين تأثير العوامل البيئية ودرجة الإجهاد تحدد الاستراتيجية الملائمة لتقليل تأثير هذه العوامل في درجة الإجهاد.

ج. إن العلاقة بين ميل المنظمة نحو العوامل الفردية ودرجة الإجهاد تحدد الاستراتيجية الملائمة لتقليل تأثير الفردية على درجة الإجهاد.

5- مجال وعينة وحدود البحث:

اختيرت الشركة العامة للنصاعة القطنية في العراق مجالاً للبحث الحالي، وتعد هذهِ الشركة من المنظمات الصناعية العريقة بسبب جودة إنتاجها وسعة نطاق حصتها السوقية وانتشار منتجاتها على مساحة جغرافية عراقية وعربية وإلى حدٍ ما عالمية.

أما عينة البحث فقد شملت مسؤولي الوحدات الوظيفية في مصانع بغداد التابعة للشركة المذكورة ونتوخى من خلال ذلك دقة الإجابة وضمان صحة النتائج التي يخرج بها هذا البحث وتشمل العينة جميع مفردات مجتمع البحث البالغ (51) مسؤولاً وجاء ممثلاً لعينة البحث بنسبة (100%) أما الحدود العلمية للبحث فتحدد بما ورد في أهداف البحث، علماً ان البحث اجري للفترة من شهر آب الى نهاية شهر تشرين الثاني من عام 2001.

6- ادوات البحث ووسائله الاحصائية:

استعان الباحثان بنماذج من الاستراتيجيات الخاصة بإدارة وتقليل الإجهاد التنظيمي وقد اعتمد الباحثان استقصاءً أوضحا فيه ان البيانات المصنفة السرية لن

تستخدم الا في أغراض البحث العلمي، كما طلب من المستقصي عدم ذكر أسمه بالاستقصاء لتقليل التحيز في الإجابات وقد شمل الاستقصاء ثلاثة محاور هي الأفراد، التنظيم والبيئة والتي تمثلت جميعها بـ(28) فقرة منها (8) تخص الفرد و(14) فقرة تخص التنظيم و(6) فقرات الباقية تخص البيئة وقد صممت باستمارة أستبيان تخدم هذا البحث، وكذلك استعان الباحثان بالمقابلات والسجلات الرسمية في الشركة والمصادر النظرية. وقد استخدم الباحثان الوسائل الإحصائية في التحليل متمثلة بالوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسب المئوية ومعامل الاختلاف ومربع كاي (Ch^2).

ثانياً: الإطار النظري

1- مفهوم الإجهاد التنظيمي:

أن كلمة (stress) كما ذكرها (Marshall, 1979:4) مشتقة من اللغة اللاتينية حيث استخدمت في القرن السابع عشر بمعنى الشدة، المحنة او التخوف وفي القرنين الثامن عشر والتاسع عشر أصبحت تشير ألي القوة والضغط والإجهاد، ثم استخدم هذا المصطلح في العلوم الاخرى كعلم الفيزياء وعلم النفس والسلوك التنظيمي وفي ذلك اورد العديد من الكتاب والباحثين عدة تعاريف للإجهاد التنظيمي ومن زوايا متنوعة الا انه لايخرج عن نوعين من الأحداث أحدهما تكون مرغوبة والأخرى غير مرغوبة.

فقد أشار (Mrityunjoy, 1995:67) بأن الاجهاد التنظيمي هو الشد العصبي الذي ينتج عندما ينظر الفرد الى ظرف معين يشكل تهديداً له يفوق قابلياته وموارده، وهنا كان التركيز ينصب حول الاثار المترتبة عن الاجهاد ويجد الباحثان بان هذا التعريف قد حدد في زاوية ضيقة.

أما (المغربي، 1995 :165) فقد اورد تعريفاً اكثر شمولية عما سبقه وذلك على انه نتيجة لضغوط التنظيم وصراعات الافراد وتأثيرات العوامل البيئية، فأي من هذه العوامل او مجموعها تؤدي عادة الى الاجهاد، وعندها يستجيب الفرد الى الحالة الراهنة اما ايجاباً او سلباً.

إلا أن التعريف الذي جاء به (Jhon et.al:1998) كان بنظر الباحثين قد غطى البيئتين الداخلية والخارجية حيث اصبح الاجهاد التنظيمي يعبر عنه بمجموعة من الضغوط او الاشياء التي تأتي من العمل، غير العمل او او العوامل الشخصية التي يواجه فيها الناس ضغطاً كبيراً.

وقد اشار (اللوزي، 105:1999) بأنه رغم الكتابات في هذا الموضوع الا ان تعريفاً محدداً وواضحاً لمفهوم الاجهاد التنظيمي لم يتم التوصل اليه وذلك لارتباط هذا المفهوم بمفردات مختلفة ذات مضامين متباعدة شكلت غموضاً كبيراً في عملية البحث عن تعريف واضح ومحدد له.

2- مستويات الاجهاد

أن طريقة التنظيم للسيطرة على الاجهاد فيها ثلاثة مستويات منفصلة وأن البحوث اظهرت بأن الاجهاد يرتبط بالمشاكل والتعقيدات بين الاشخاص والمنظمات، وربما العمل في فريق او جماعة العمل قد يشجع تنشيط ادارة الاجهاد لكي يقل من الضغوط في مصادرها، ففي أماكن العمل يجب ان يوجه تبني المنهج الثلاثي الذي يتضمن ما يأتي (Sutherlamd & copper, 2000:161)

أ- **أدارة الاجهاد في المستوى الابتدائي:** هذا النوع من الاستراتيجية اما ان يقلل او يسيطر على مصدر الاجهاد والهدف من ذلك لمنع وقوع الاجهاد بالعمل.

ب- **أدارة الاجهاد في المستوى الثانوي:** هذا التدخل يعتبر رد الفعل المباشر وهو لمساعدة الاشخاص العاملين لتمييز ردود افعالهم عن الاجهاد والشعور بالاجهاد لذلك فأنهم يستطيعون ان يظهروا ردود افعالهم بطريقة غير مؤذية لانفسهم او للمنظمة وهكذا فأن الهدف حول تطوير مقاومة الاجهاد، وتبني استراتيجية تعاونية منسجمة خلال التعليم والتدريب.

ج- **أدارة الاجهاد في المستوى الثالث:** هذا النوع من التدخل يتمثل باستراتيجية توجيه وارشاد لمعاونة او لمعالجة وتأهيل الفرد المجهد.

أما (stell) فقد حدد في دراسته للأجهاد التنظيمي ردود الفعل التي تحدث معاً في ثلاث مراحل متميزة هي: (Judith, 1987: 182 –187)

(1) مرحلة الانذار:

تبدأ في هذه المرحلة ردود فعل على شكل انذارات او منبهات تكون بمثابة اشارة كي يستعد الجسم فيها لمواجهة التهديد، وتأخذ زيادة في ضربات القلب، او افراز هرمونات، وصعوبة في التنفس، او تشنج في العضلات.

(2) مرحلة المقاومة:

وهنا، وبعد حصول الصدمة الاولى، يحاول الجسم باستخدام وسائله الدافعية مراجعة الموقف، واصلاح الاضرار حيث يكون الشعور والاحساس على شكل تعب او قلق او توتر حيث يعيش الفرد حالة صراع في محاولاته للسيطرة، والتغلب على هذه الاعراض.

(3) مرحلة الانهاك:

تظهر هذه المرحلة في حالة فشل الفرد في السيطرة على أسباب التوتر، وتستمر المعاناة فيها بفترة طويلة، تتأثر قدرة الجسم على التكيف، وتصبح طاقته منهكة ومجهدة وبالنتيجة تضعف وسائل الدفاع، ويتعرض الفرد لأعراض وامراض على شكل الصداع والأزمات القلبية وبعض الأمراض الجلدية، وتعتبر هذه المرحلة من اخطر المراحل واصعبها، وتشكل تهديداً للفرد وللمنظمة.

3- مفهوم الاستراتيجية:

من المعروف ان جذور مصطلح " الاستراتيجية " يعود الى الاصل الاغريقي (Strategia) والتي تعني (فن الحرب) لذلك فأن نقل هذا المصطلح الى حقل الادارة سيعني بصورة اولية على الاقل (فن الادارة او القيادة) (Feurer &chaharbaghi, 1995:11).

لقد تنوعت وجهات نظر الباحثين والكتاب الاداريين المهتمين بهذا الموضوع على وفق تنوع خلفياتهم الفكرية والمعرفية، وفيما يأتي بعض من تلك الرؤى التي تعكس زوايا معينة للنظر الى الاستراتيجية.

أ. **درجة التعقيد:** تبنى هذه الرؤية (Thompson) مبيناً بأن الاستراتيجية موضوع معقد وساحر في نفس الوقت، يكمن التعقيد في عدم وجود النموذج او تقنية محددة تكون بمثابة الجواب الصحيح المتعلق بماذا يجب على المنظمة ان تفعله؟ هنا يجب على المديرين استخدام المدى المتاح من المفاهيم والنظريات واعتماد ذلك لمواجهة الموقف (Thompson , John.,1997)

ب. **الاستراتيجية فن،** إذ أن هذا المصطلح يتسخدم للدلالة على البرامج الإدارية المصممة لتحقيق النجاح والفوز اعتماداً على قدرات المديرين والفنون التي يتسخدمونها لتحقيق ذلك، ان الاستراتيجية هي جوهر القيادة. (Wheelen &Hunger, 1995)

ج. **الاستراتيجية مجموعة قواعد،** أذ يعد احد المجموعات المتعددة لقواعد اتخاذ القرارات اللازمة لارشاد وتوجيه السلوك التنظيمي (توفيق و 1998)

د. **الاستراتيجية منهج علمي:** تقضي وجهة النظر هذه بأن الاستراتيج هو نموذج للنشاط ومداخل الاعمال التي تستخدم لارضاء الزبائن وتحقيق غاية المنظمة (Thompson & Strickland, 1998: 25).

هـ. **شمولية الاستراتيج:** يعبر عنها (pearson) موضحاً بأن الاستراتيج لايتعلق بالتخطيط فقط بل بالتفكير والتصرف (pearson, 1999:25).

و. تتطابق وجهة نظر (Gary) مع المدخل الاستراتيجي القائم على الفعل والتأثير (proactive) موضحاً بأن الاستراتيج قبل كل شيء بحث وتنقيب مستمرين. (Gary, 1994:7)

ز. الاستراتيج قوة غير ملموسة يشير (Mintzberg) الى الاستراتيج من خلال القدرات العقلية للمديرين، مذكراً بانه لم يسبق لاحد رؤية او لمس الاستراتيج أنه الخيال المبدع والقدرة على التصور لدى المديرين. (Mintzberg, 1994: 1007-114)

ح. أهمية الاستراتيج للتخطيط: تتبين اهمية ذلك من خلال التغيرات البيئية السريعة متمثلة بالعولمة (Globalization) والانفتاح المنظمي للدخول في اعمال جديدة ومحدد. (Bary, 1997: 48)

ط. يتعلق الاستراتيج بشكل جوهري بالغايات الاساسية للمنظمة واختيار اكثر الاهداف ملائمة لتحقيقه (Cole, 1997).

ي. علاقة الاستراتيجي بالافق المستقبلي للمنظمات: تعتمد وجهة النظر هذه على مهمة ادارة الاستراتيج التي تتعلق بشكل اساسي باعتماد التوجه المستقبلي للمنظمة واتخاذ القرارات الهادفة لانجاز اهداف المنظمة القصيرة والبعيدة المدى، ان ادارة الاستراتيج هي طريقة لتسيير المنظمة التي تدرك درجة تعقد بيئتها. (Boseman &phatak, 1989)

ك. يمثل الاستراتيج المماثلة بين ما تستطيع المنظمة عمله (تحديد عناصر القوة والضعف فيها) وبين مايجب عليها ان تفعله (الاستفادة من الفرص الموجودة في البيئة المحيطة بها والعمل على تلافي التهديدات التي تتعرض لها. (ياسين،1998 :26)

ل. ملائمة ادارة الاستراتيج لكافة المنظمات (العامة والخاصة) وان هذا المصطلح يستخدم للاشارة الى صياغة وبلورة الاستراتيج من قبل المستوى الاعلى وتنفيذه في المنظمات المختلفة. (جواد، 1994 :1)

ولا يوجد تصنيف مقبول، بشكل عام للاستراتيجيات، الا ان محاولات بذلت لتكوين مجاميع للاستراتيجيات لتوضيح ابعادها (Steiner, et-al, 1986:11)

فهناك التصنيف المعتمد على مجال الاستراتيجية، والذي يصنفها الى:

(1)-الاستراتيجيات الكبرى.

(2)-استراتيجيات البرامج.

(3)-الاستراتيجيات التفصيلية.

وهنـاك التصـنيف المعتمـد علـى المسـتوى التنظيمـي، والـذي نجـد فيـه ثـلاث مستويات على الاقل هي:

(1)-استراتيجيات على مستوى الشركة .

(2)-استراتيجيات على مستوى وحدة الأعمال وظيفية.

(3)- إستراتيجيات على مستوى الوظيفة

كما يمكن تصنيف الاستراتيجيات على وفق الغرض / او الوظيفة، ومن ذلك

(1)-الاستراتيجيات التنافسية

(2)-استراتيجيات (المنتوج – السوق)

(3)-الاستراتيجيات المالية.

كـذلك يمكـن تصـنيف الاسـتراتيجيات علـى وفـق الاسـتراتيجيات الشخصـية للمدراء، فهناك:

(1)-الاستراتيجيات الجريئة.

(2)-الاستراتيجيات الهادئة.

ويجـب الانتبـاه الـى ان الاسـتراتيجية الناجحـة ليسـت قـراراً منفـرداً، بـل نسـيج استراتيجيات ثانوية وسياسات وتكتيكات متعلقة بعضها ببعض.

4 - أستراتيجيات إدارة وتقليل الاجهاد :

هناك العديد من المنظمات التي اعتمدت تطبيق برامج تقليل الاجهاد لمساعدة العاملين للتكيف مع الاجهاد، ومن هذه الشركات والمنظمات التـي اعتمـدت هذه الصـيغة: جـون هـانكوك، (اجهـزة تكسـاس، شـركة بيبسـي كـولا وشـركة دولـف كـورس، فقـد وفـرت فصول دراسية لتعليم كيفية استرخاء العضلات وتقترح هذه البرامج عدة تقنيات متوفرة، الطرق الاكثر استخداماً هي استرخاء العضلات، تغذية حياتية، التأمل، اعادة هيكلة الادراك وكل واحدة من هذه الطرق تتضمن طرق مختلفة للتكيف مع الاجهاد. (Tewall Street Journal, 1985:1)

فاقترح (Gregory & Ricky, 1995) خمسة من أكثرالاستراتيجيات المعروفة والتي هي: التمارين، ادارة الوقت، ادارة الدور، جماعات الدعم، بالاضافة الى الاسترخاء.

أ- التمارين:

الافراد الذين يؤدون التمارين الرياضية بانتظام يعرف عنهم بانهم اقل تعرضاً للنوبات القلبية ويشعرون بعصبية واجهاد اقل، اكثر ثقة بالنفس، ويظهرون تفاؤلا اكثر. (Foikin,1979:385)

ب- ادارة الوقت:

أحدى العمليات التي تستطيع بها ان تنجز المهام والاهداف التي تمكنك من ان تكون فعالاً في عملك. (اللوزي،168:1999)

ويوصى به في ادارة الاجهاد انه يمكن تخفيض الكثير من الاجهاد اليومي او الغائها اذا استطاع الشخص ادارة الوقت بفعالية اكثر، والطريقة الشائعة لادارة الوقت هي كتابة قائمة الاشياء او المواد التي يجب ان تؤدى في ذلك اليوم، وتصنيفها الى ثلاثة اصناف: نشاطات مهمة جداً يجب ان تؤدى نشاطات مهمة من الواجب ان تؤدى واشياء اختبارية او غير مهمة التي يمكن تفويضها او تأجيلها، وادائها يتم حسب اهميتها، هذه الاستراتيجية تساعد الناسعلى اداء الاشياء الاكثر اهمية كل يوم وتشجع ايضاً على تفويض الاشياء الاقل اهمية الى الاخرين (Coregory & Ricky , opcit: 220).

ج- ادارة الدور:

الدور هو الشخصية التي يتقمصها الفرد من اجل اداء وظيفته او واجبه، فالانسان اثناء قيامه بدور معين قد يقع في صراع مع الادوار الاخرى (المغربي،311:1999)، ترتبط ادارة الدور بعض الشيء بادارة الوقت والتي يعمل الفرد فيها بفاعلية لتجنب زيادة العبأ، الغموض والصراع، فالشخص الذي لا يعرف ما يتوقع، يجب ان لايجلس ويقلق فقط، بدلاً من ذلك ان يسأل عن توضيح من رئيسه. استراتيجية اخرى لادارة الدور هو تعلم ان تقول كلا ببساطة، فالكثير من الافراد يخلقون المشاكل لانفسهم بقولهم دائماً (نعم). بالاضافة الى ادائهم لاعمالهم، فأنهم يوافقون على اعمال اضافية وقبول مهام اضافية تحت خيمة الاضطرار (Business week Careers 1986: 78)

د- جماعات الدعم:

جماعات الدعم يمكن ان تكون مفيدة بشكل خاص في اوقات الازمات، فهم جماعة من اعضاء العائلة او الاصدقاء التي يقضي معها الفرد بعض الوقت. (Gregory & Ricky 1995:220)

وهناك اثباتات متزايدة بأن الدعم الاجتماعي معبراً عنه بعلاقات الزمالة مع الزملاء العاملين والمشرفين يمكن ان تحد من تأثير الاجهاد. المنطق وراء هذا الاستنتاج بأن الدعم الاجتماعي يعمل كمخفف و يقلل التأثيرات السلبية حتى للاعمال ذات الاجهاد العالي (David & stephen, 1999:414)

هـ- الاسترخاء:

الاكثر انتشاراً بين مختلف التقنيات هي استرخاء العضلات المتمثلة بالتنفس ببطء، الذي يؤدي الى تقليل الشد العضلي وتغيير حالة الوعي، ومن بين التقنيات المختلفة المتوفرة هو الاسترخاء التدريجي الناتج من تكرار شد واسترخاء العضلات لجميع اجزاء جسم الانسان.

وهناك مؤشر يفيد ان الافراد الذي يمارسون الرياضة مثل المشي وركوب الخيل والسباحة وركبو الدراجات والتنس والكرة ... الخ تزداد عندهم قدرة التحمل على التوافق مع الاجهاد بشكل افضل لما تقوم به هذه الانواع من الرياضة من دور كبير في تنشيط نظام الاوعية الدموية (العنزي، 1996:140)

5- الاستراتيجيات التنظيمية:

يزداد ادارك المنظمات بضرورة ادارة الاجهاد الذي يتعرض له افرادها طالما ان المنظمة مسؤولة جزئياً عن خلق الاجهاد لذا يجب عليها ان تعمل جاهدة على تخفيفه، وعلى هذا الاساس فهناك استراتيجيتني على المنظمة ان تأخذ بهما من اجل مساعدة العاملين في ادارة وتقليل الاجهاد متمثلة بالاتي (Quick &quick, 1980,).

أ- البرامج التأسيسية لادارة الاجهاد.

هناك عدة برامج تأسيسيه من شأنها ان تساعد في تخفيف شدة الاجهاد الذي يتعرض له العاملون في ضوء الالية التنظيمية كالتي تتعلق بالتصميم المناسب للعمل وجداوله ووجباته المتغيرة، وكذلك ثقافة المنظمة التي بالامكان ان تستخدم للمساعدة في ادارة الاجهاد، ففي بعض المنظمات مثلاً هناك تقليد قوي ضد التمتع بأجازة عل المدى الطويل، مثل هذا التقليد يكون عامل ضغط كبير لهذا ينبغي

على المنظمة ان تعمل من اجل تبني ثقافة تساعد على تحفيز العاملين وخلق الدافعية لديهم من اجل تحقيق الاداء المطلوب. كما يلعب الاشراف دوراً مهما في ادارة الاجهاد خصوصاً عندما يقوم المشرفون بتوزيع الاعمال واناطتها للعاملين بالشكل الذي ينسجم مع قدراتهم الذهنية والجسدية في ادائها وادراك عبء العمل وتجنب تاكليف العاملين بكمية عمل كبيرة من اجل ان يجعلوا الاعمال تسير بالشكل المقبول وباجهاد اقل. (Gregory & Ricky, 1995)

ب- البرامج المساعدة الثانوية:

تتمثل البرامج المساعدة ببرنامج تنظيمي وضع بشكل خاص لمساعدة العاملين لادارة الاجهاد والتكيف معه، كالبرامج التي تتعلق بتعزيز الصحة، اوقات الراحة، برامج تطوير العمل وكذلك برامج اخرى اعدت لهذا الغرض.

ويقترح (A.J.Du BriaK 1974:130-132) على الادارة الاساليب التالية لتجنب الاجهاد.

1- استخدام التفكير السليم الفطري (Common Sener) والمبادىء الادارية المتعارف عليها، وهذا يعني توضيح العلاقة بين السلطة والمسؤولية.

2- خلق وظائف ذات معنى حيث ينخفض الاجهاد وعندما يلتزم الافراد بالاعمال التي يقومون بها، فالالتزام تجاه الوظيفة (العمل) يرتبط بادراك الفرد باهمية عمله.

3- تعديل الهيكل التنظيمي.

4- التعزيز من المؤهلات الشخصية حتى تصبح البدائل امامك مفتوحة.

5- ممارسة الصحة العقلية.

بالرغم من تعدد استراتيجيات ادارة الاجهاد التنظيمي الا ان غالبيتها تركز على جانبين هما: وقائي وعلاجي، فالجانب الوقائي هو استراتيجية طويلة المدى اما الجانب العلاجي فهو استراتيجية قصيرة المدى. (اللوزي، 1999: 115-116) .

(1)-**<u>الاستراتيجيات القصيرة المدى:</u>** ويكون التركيز في هذه الاستراتيجيات على تطبيق القواعد التالية:

(أ) تعليم العاملين وتدريبهم في المستويات الادارية العلياعلى تنمية مهاراتهم في مواجهة التوتر، والتفكير باسلوب موضوعي.

(ب) استخدام المنهج العلمي في اختيار وتعيين الافراد العاملين.

(ج) تطوير الوظائف وتوضيح الاهداف لكل افراد المنظمة .

(2) **الاستراتيجيات الطويلة المدى:** تركز هذه الاستراتيجيات في معالجتها على الجوانب الانسانية والتنظيمية، وتستخدم القواعد التالية:

(أ) استخدام منهج علمي جديد في تقويم الاداء يعتمد على الحوار المباشر بين الرئيس والمرؤوس وبصورة شفهية.

(ب) أستخدام وحدة استشارية في التنظيم تكون على مستوى عال من التخصص

(ج) قيام الادارة العليا بالعمل على تنمية مستوى الثقة بين الافراد انفسهم وبين الافراد والمنظمة، وتنمية المهارات الاتصالية وتطوير وسائلها.

(د) استخدام النهج الاداري المناسب الذي يتماشى مع الوقت الحالي.

(هـ) تكثيف البرامج التدريبية المناسبة.

جدول (1) يلخص استراتيجيات ادارة وتقليل الاجهاد

الاستراتيجيات / الباحثون	Robert & Argelo 1989	The wall street Jornal 1985	Du Brin 1974	القريوتي 2000	اللوزي 1999	Quick&Quick19888	عسكر 1988
سيطرة – هروب – ادارة الاعراض							
استرخاء العضلات تأمل تغذية حياتية							
التفكر السليم خلق وظائف تعديل الهيكل التنظيمي الصحة العقلية							
التعزيز من المؤهلات الشخصية							
تعلم مهارات تقوية القدرات الذاتية القضاء على مصادر الاجهاد							
تعليم العاملين منهج اداري مناسب استخدام المنهج العلمي وحدة استشارية تكييف البرامج التدريبية منهج علمي جديد							
استرخاء جماعات الدعم برامج مساعدة تمارين برامج تأسيسية أدارة الدور ثقافة المنظمة ادارة الوقت الاشراف							
الصحة البدنية الاختبار والتعيين الصحة النفسية إجراءا ت التدريب التخطيط المسبق تغير طريقة العمل المشاركة في نشاطات اخرى							
تحليل الوظيفة نظام تقييم الإدارة والحوافز المشارك الفعالة في اتخاذ القرارات							

عسكر 1988	Quick&Quick19888	اللوزي 1999	القريوتي 2000	Du Brin 1974	The wall street Jornal 1985	Robert & Argelo 1989	الاستراتيجيات الباحثون / الاستراتيجيات	
							بناء قوى تماسك جماعة العمل	فتح قنوات الاتصال

ثالثاً : عرض وتحليل نتائج البحث

اهتم البحث بدراسة استراتيجيات ادارة وتقليل الاجهاد ميدانيا على مستوى مسؤولي الوحدات في مصانع بغداد والذي كان عددهم (51) ولم يكتفي الباحثان على العرض النظري وانما وضعت الاستراتيجيات المذكورة موضع الاختبار للوقوف على أي منهم اكثر تناسبا واستخداما في الشركة المبحوثه وفي ضوء تعدد الاستراتيجيات وتنوعها على اساس الانماط الثلاثة (الفردية والتنظيمية والبيئية) توصلت الدراسة الى الاهمية النسبية والنسب المئوية لها لكل واحدة منها واختيار الاستراتيجيات التي حصلت على اعلى الدرجات وحدد عدد الاستراتيجيات ذات الانواع الثلاثة.

1. تصنيف الاستراتيجيات من حيث شدة الاجابة والنسبة المئوية:

أ- الاستراتيجيات الفردية:

تم استنتاج ثلاث استراتيجيات ممن لهن (شدة اجابة)* ونسبة مئوية لها اعلى وحدد هذا العدد على اساس نسبة الجزء الى الكل وقد تمثلت بالاتي:

---

* شدة الإجابة = (عدد تكرارات أتفق تماماً 5 + عدد تكرارت أتفق 4 + ... + عدد تكرارت لا أتفق نهائياً ×1) / حجم العينة

النسبة المئوية = شدة الإجابة / مساحة القياس

جدول (2) يوضح الاستراتيجيات الفردية ممن لهن شدة اجابة ونسبة مئوية اعلى

ت	الفقـــرات	الاهمية النسبية والترتيب من بين الاستراتيجيات	الترتيب للكل	الترتيب للجزء
3	أشعر بأن الشركة لاتمارس الصحة العقلية والجسدية كضرورة لتقليل الاجهاد	%87	1	1
5	أن تقوية ذات الفرد تحفظ له التوازن وتحصنه ضد ضغوط العمل	%86	2	2
7	تكون جماعات الدعم في الشركة مقيدة بشكل خاص في اوقات الشدة او الازمة	%76	7	3

ب. الاستراتيجيات التنظيمية:

فقد حددت خمس استراتيجيات في ضوء حصتها من بين كل الاستراتيجيات أي ($\frac{14}{28} \times 100 = 5$) وعلى هذا الاساس نختار أيهما اكثر شدة للإجابة ونسبة مئوية من ذلك النمط متمثلة بالاتي:

جدول (3) يوضح الاستراتيجيات الفردية ممن لهن شدة اجابة ونسبة مئوية اعلى

ت	الفقـــرات	الاهمية النسبية والنسبة المئوية من بين الاستراتيجيات	الترتيب لكل الاستراتيجيات	الترتيب بالنسبة للاستراتيجيات التنظيمية
21	أن العلاقة بيني وبين رئيسي على مستوى عال من الثقة	%77	6	1
12	لاتتعامل الشركة مع الضغوط والتوترات حال حصولها	%72	10	2
11	التغير في الهيكل التنظيمي الحالي في الشركة يسهم في تقليل الاجهاد	%69	12	3
10	تسعى الشركة لتوضيح العلاقة بين السلطة والمسؤولية	%65	13	4
14	تعتمد الشركة استخدام الحوار المباشر بين الرئيس والمرؤوس في تقييم الاداء	%64	14	5

ج.الاستراتيجيات البيئية:

فقد تم تحديد الاستراتيجيات البيئية التي هي اكثر اهمية نسبية والمتمثلة بالاتي:

جدول (4) الاستراتيجيات البيئية

ت	الفقرات	الاهمية النسبية والنسبة المئوية من بين الاستراتيجيات	الترتيب لكل الاستراتيجيات	الترتيب بالنسبة للاستراتيجيات البيئية
28	ينبغي على الفرد ان يتعلم متى ينسحب من الموقف خارج العمل ومتى يلجأ الى مساعدة الآخرين	%84	3	1
27	تزداد قدرة الفرد على التحمل والتغلب على الضغوط عندما يتمتع باجازات ويختار هواياته	%80	4	2

2- تصنيف الاستراتيجيات من حيث قوة التأثير من وجهة نظر المبحوثين

تم تصنيف الاستراتيجيات حسب شدة تأثيرها على اساس (ضعيفة، وسط، عالية)

كما يوضحها الجدول اللاحق وبخصوص الاستراتيجيات الفرعية للاستراتيجيات الرئيسية

جدول (5) الاستراتيجيات الفرعية للاستراتيجيات الرئيسية حسب قوة تأثيرها

نمط الاستراتيجيات	ت	الاستراتيجيات	قوة التأثير		
			ضعيفة	وسط	عالية
الفردية	1	يتقبل الفرد الظروف السلبية او تلافيها عن طريق الفشل في المواجهة في الشركة.	✓		
	2	تؤمن الشركة بأن التزام الفرد تجاه وظيفته يرتبط بادراكه لاهمية العمل مما يؤدي الى تقليل الاجهاد			✓
	3	أشعر بأن الشركة لاتمارس الصحة العقلية والجسدية كضرورة لتقليل الاجهاد.			✓
	4	أشعر بأن الشركة تسعى للقضاء على التنوتر او الاجهاد بشكل نهائي	✓		

نمط الاستراتيجيات	ت	الاستراتيجيات	قوة التأثير		
			ضعيفة	وسط	عالية
	5	أن تقوية ذات الفرد تحفظ له التوازن وتحصنه ضد ضغوط العمل.			✓
	6	يخلق الكثير من العاملين في الشركة مشاكل لانفسهم بقولهم دائماً (نعم).			✓
	7	تكون جماعات الدعم في الشركة مفيدة بشكل خاص في اوقات الشدة او الازمة.			✓
	8	لايشعر الفرد بالقدرة على ادارة الوقت بفاعلية مما يجعله اكثر عرضة للضغوط.		✓	
التنظيمية	9	تسعى الشركة لادارة اعراض الاجهاد من خلال الاسترخاء، التأمل، تناول الادوية.	✓		
	10	تسعى الشركة لتوضيح العلاقة بين السلطة والمسؤولية		✓	
	11	التغير في الهيكل التنظيمي الحالي في الشركة يسهم في تقليل الاجهاد.		✓	
	12	لاتتعامل الشركة مع الضغوط والتوترات حال حصولها		✓	
	13	تهتم الشركة بتنمية المهارات في مواجهة الاجهاد		✓	
	14	تعتمد الشركة استخدام الحوار المباشريين الرئيس والمرؤوسين		✓	
	15	لاتعتمد الشركة على البرامج التدريبية المكثفة كوسيلة لتقليل الاجهاد الوظيفي		✓	
	16	تعمل الشركة على تنمية الثقة مع الافراد فيها.		✓	
	17	تسعى الشركة لتجنب زيادة العبء والغموض الوظيفي	✓		
	18	تعمل الشركة على حسم الصراعات اول بأول		✓	
	19	تتبنى الشركة ثقافة تعمل على ادارة وتقليل الاجهاد	✓		
	20	اثراء الوظيفة قد يزيد من الشعور بالقلق والخوف من الفشل	✓		
	21	ان العلاقة بيني وبين رئيسي على مستوى عال من الثقة			✓

نمط الاستراتيجيات	ت	الاستراتيجيات	قوة التأثير		
			ضعيفة	وسط	عالية
	22	تلزم ادارة الشركة نفسها بأتخاذ الاجراءات التي تسهم في تقليل الاجهاد	✓		
	23	يمارس الفرد استرخاء العضلات لازاحة الشد العضلي خارج الشركة.		✓	
	24	لايركز الفرد ذهنه على المحاولات المثرة للاجهاد وطرح الافكار المزعجة في المحيط الخارجي	✓		
	25	يتطلب التكيف مع الاجهاد استرخاء مناسب كالتمتع بالاجازات وممارسة الهوايات			✓
	26	توقع الاحداث المرتبطة بالمواقف الجديدة او الطوارىء المستقبلية ضعيفة.		✓	
	27	تزداد قدرة الفرد على التحمل والتغلب على الضغوط عندما يتمتع باجازات ويختار هواياته			✓
	28	ينبغي على الفرد ان يتعلم متى ينسحب من الموقف خارج العمل ومتى يلجأ الى مساعدة الاخرين.			✓

3- علاقة الاستراتيجيات المعتمدة في ادارة وتقليل الاجهاد وتأثيرها:

تشير النتائج الواردة في الجدول(6) أدناه الى مستوى تأثير العوامل التنظيمية والبيئية والفردية في ادارة وتقليل الاجهاد.

جدول (6)

يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري معامل الاختلاف لاستراتيجيات ادارة وتقليل الاجهاد

الاسلوب الاحصائي / نوع الاستراتيجيات	الوسط الحسابي X	الانحراف المعياراي S	معامل الاختلاف C.V
الفردية	27.980	3.885	13.887
التنظيمية	42.941	4.012	14.330
البيئية	21.686	3.569	16.458

ويظهر أنها جاءت متفاوته في ذلك التأثير إلا أن النتيجة جاءت لصالح الاستراتيجيات التنظيمية الا ان هذا لا يعني عدم وجود ارتباط للاستراتيجيات الاخرى بل جاءت مطابقة لفرضيات البحث وقد اتضح هذا التأثير من خلال اعتماد الباحثان على استخدام اسلوب الوسط الحسابي والانحراف المعياري بالاضافة الى معامل الاختلاف في بيان تلك العلاقة.

رابعاً: الاستنتاجات والتوصيات

1- الاستنتاجات:

يمكن تحديد اهم الاستنتاجات في الفقرات الاتية:

أ- من خلال تحليل نتائج البحث فقد تبين بأن الوسط الحسابي للاستراتيجيات التنظيمية بلغ (42.941) والانحراف المعياري(4.012) ومعامل الاختلاف (14.330) في حين بلغ الوسط الحسابي للاستراتيجيات الفردية (27.980) والانحراف المعياري (3.885) ومعامل الاختلاف (13.887) اما بالنسبة للاستراتيجيات البيئية فقد بلغ الوسط الحسابي (21.686) والانحراف المعياري (3.569) ومعامل الاختلاف(16.458) فكانت النتيجة بالدرجة الاولى لصالح الاستراتيجيات التنظيمية وجاءت جميع النتائج لتدعم صحة فرضيات البحث كذلك بالنسبة للاستراتيجيات الفردية والبيئية.

ب- احتلت الفقرات المبينه في ادناه اعلى اهمية نسبية من اجمالي فقرات الاستراتيجيات الفردية فكان ترتيبها على التوالي (1،2،3) واحتلت نفسها الترتيب (7.2.1) بالنسبة لاجمالي فقرات الاستراتيجيات الثلاث (الفردية، التنظيمية، البيئية).

(1) هناك شعورعال بأن الشركة لا تمارس الصحة العقلية والجسدية كضرورة لتقليل الاجهاد وبأهمية نسبية 87%.

(2) ان تقوية ذات الفرد تحفظ له التوازن وتحصنه ضد ضغوط العمل بنسبة 86%.

(3) تكون جماعات الدعم في الشركة مفيدة بشكل خاص في اوقات الازمات او الشدة حيث بلغت اهميتها النسبية 76%.

ج- صنف الباحثان الانماط الثلاثة لاستراتيجيات ادارة وتقليل الاجهاد من حيث قوة التأثير الى (ضعيفة، وسط، عالية) فالاستراتيجيات الفرعية التي كان لها قوة تأثير اعلى من وجهة نظر المبحوثين تمثلت بالاتي:

(1) تؤمن الشركة بأن التزام الفرد تجاه وظيفته يرتبط بادراكه لاهمية العمل مما يؤدي الى تقليل الاجهاد.

(2) الشركة لاتمارس الصحة العقلية والجسيمة كضرورة لتقليل الاجهاد.

(3) تقوية ذات الفرد تحفظ له التوازن وتحصنه ضد ضغوط العمل.

(4) العاملون في الشركة يخلقوا لانفسهم مشاكل بقولهم دائماً (نعم).

(5) جماعات الدعم في الشركة مفيدة بشكل خاص في اوقات الشدة او الازمة.

(6) العلاقة بين الرئيس والمرؤوس على مستوى عال من الثقة.
(7) التكيف مع الاجهاد يتطلب استرخاء تناسب كالتمتع بالاجازات وممارسة الهوايات.
(8) قدرة الفرد تزداد في التحمل والتغلب على الضغوط عندما يتمتع باجازات ويختار هواياته.
(9) الموقف خارج العمل يتطلب من الفرد أن يتعلم متى ينسحب منه ومتى يلجأ الى مساعدة الاخرين.

د- الشركة لم تحدد الهدف من الاستراتيجية ولافعاليتها ولا طريقة العمل ولا الوقت اللازم للانجاز بشكل واضح ودقيق.

هـ- تفتقر الشركة الى اعتماد برامج تقليل الاجهاد التي من شأنها ان تساعد العاملين للتكيف مع الاجهاد.

2- التوصيات:

أ- هناك عدة استراتيجيات افرزتها نتائج البحث بأنها حظيت بأهمية نسبية عالية من وجهة نظرالمبحوثين على الشركة ومصانعها ان تأخذ بها وتدعمها من اجل ان تقلل الاجهاد.

ب- على الشركة ان لاتغفل بعض العاملين الذين يعانون من عدم الصحة العقلية والنفسية وان توليهم اهتماماً خاصاً من اجراء الفحص الدوري وعلى اساسه يتم اعادة توزيعهم على الانشطة والاعمال التي تنسجم مع قابلياتهم.

ج- أن تأخذ المصانع المبحوثة باستخدام برامج الادارة المعاصرة من خلال توضيح المسؤوليات الوظيفية، وتقليل صراع الدور وغموضه بالامكان زج المدراء والمشرفين في البرامج التطويرية وبالمقابل تقديم التوجيهات والارشادات للعاملين من خلال اقامة الندوات والقاء المحاضرات بخصوص الثقافة المهنية وممارستها التي من شأنها ان تسهم في تقليل الاجهاد.

د- ينبغي على الادارة أن توفر البيئة العملية الملائمة التي يشعر بها الافراد بانهم اعضاء في جماعة العمل أي على المصانع المبحوثة ان تنطلق نحو بناء مجاميع العمل الفرقية كأسلوب ناجح مارسته عدة شركات وحققت طموحاتها من خلاله.

هـ- جعل ادارة الاجهاد مسؤولية كل مدير او مسؤول او مستوى اداري طالما ان الاجهاد ظاهرة موجودة في كل منظمة ولاتخلو فيها مهما كان نوعها وطبيعة عملها.

و- على الشركة ان تضع عدة تقنيات او استراتيجيات واختيار ما يناسبها وفقاً لطبيعة عمل الشركة وظروفها وامكاناتها.

ز- التركيز على الاستراتيجيات التنظيمية لما حظيتبه من اهتمام المجتمع المبحوث وما توصلت اليه نتائج الدراسة بخصوصها.

المصادر

اولاً: المصادر العربية

1. العديلي، ناصر محمد،(1993) ادارة السلوك التنظيمي، ط1، الرياض.
2. العنزي، (1996)، ادارة الاجهاد الوظيفي في المنظمات المعاصرة، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، العدد الثامن.
3. اللوزي، موسى،(1999)، التطوير التنظيمي – سياسات ومفاهيم حديثة، دار وائل، عمان.
4. المغربي، كامل محمد، (1995)، السلوك التنظيمي – مفاهيم واسس،ط2، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان.
5. توفيق، عبدالرحمن،(ترجمة كتاب كيف تفكر ستراتيجياً)،(1998)، تأليف بوب جارات، المركز المهني للخبرات والتدريب (بيمك)، القاهرة.
6. جواد، شوقي ناجي،(1994) استراتيجيات الاعمال، بناؤها ادارتها، بغداد، دار الكتب للطباعة.
7. ياسين، سعد غالب،(1998)، الادارة الاستراتيجية، ط1، دار اليازوري، عمان.

ثانياً- المصادر الاجنبية:

1-Barry , Thomas. J, (1997), Total Quality Qrgnizations and Harmony for excelence 2nd ,Published by piramit sdn, kuala Lumpur.

2-Bose man , Gleen & phatak, Arvid, (1989) , Strategic Management, Text AND CASES, 2nd., john wiley wiley & sons aInc.

3-Cole. G.A, (1997) , strategic Mamagement, 2nd ed., Ashford color press.

4-David& stephen, (1999). Human "Resource Management "; 6th Ed, john Wiley & sons, Inc.

5-Gary, hamed, (1994) , Competence based Competition , John wiley & sons ltd.

6-Grgory & Rickyt, (1995) , "Organizational Behavior," Geneva, Houghton Miff, inc.

7-Fewrer & chaharbaghi, (1995) , Strategy Development! Past present, and future, Management Decision, Vol.33. No.6.

8-John. R., Schermerhorn et.al., (1998). Basic organizational Behavior, Arizona University.

9-Judith R.(1987) , ADiagnostic, Approach to Organization –al Behavior, 2nd Ed. Sydncy & Toranto: Allyh &.Bacon Inc.

10-Marshal & Cooper, (1979) , Executive under pressure, London,

11-Mintzberg, Henry, (1994). The fall and Rise of Strategic planning , Harvard Business Review, Vo. 12 , No.1

12-Mrityunjoy Banerjee, (1995), organization Behaviour, Burdwan University.

13-Nahmias is steven, (1989) , production and operations Analysis: Boston, USA, Richard D. Irwin Inc.

14-Pearson, Gordon, (1999), strategy Inaction, strategic Thinking understand and practice. Ist, ed. Financial Times prentice Hall-England

15-Quick & Quick, (1988), organizational Stress and preventive management. Business week , April 18.

16-Steiner, et al. , (1980) , Management policy and strategy, 3rd Ed., N.Y.,Macmillan publishing company

17-Thomson, John L., (1997) Strategic Management Awareness and change, 3rd ed., International Thomson Business press.

18-Wheeler & Hunger, (1995) , Strategic Management And Business policy, Addison – wesley pub, Newyork.

الفصل السابع

اقتصاديات الثقة أحد مرتكزات رأس المال الاجتماعي التنظيمي*

* أ.د.زكريا مطلك الدوري، ود.مؤيد يوسف (2002)، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد التاسع/ العدد30، العراق ـ بغداد.

اقتصاديات الثقة أحد مرتكزات رأس المال الاجتماعي التنظيمي

توطئة

يشير بيتر ف. دراكر (P.F.Drucker) إلى أن شيئاً ما يجب تذكره حول المنظمة وهو أنه لا توجد نتائج داخل جدرانها بل إن نتيجة المنظمة هي زبون راضٍ. ونتيجة المستشفى هو مريض معافى ونتيجة المدرسة هي طالب تعلم شيئاً بوسعه أن يطبقه بعد عشر سنوات، وداخل المنظمة هناك فقط مركز الكلفة، والنتائج لا توجد إلاّ خارجها حيث الزبون موطن الربح (باور، 1997، 90-91).

إن هذا التطور في مفهوم دور المنظمات اليوم جاء على أعقاب ثلاثة مراحل مرت بها منظمات الأعمال، إذا كانت فترة 1800-1920 هي مرحلة إدارة تعظيم الأرباح وكانت المسؤولية الأساسية لمنظمات الأعمال تعظيم العائد المادي والتوجه نحو المصلحة الذاتية الصرفة، أما مرحلة أواخر العشرينيات إلى بداية الستينيات فقد توجه اهتمام المنظمات إلى تحقيق الربح الملائم الذي يحقق المصلحة الذاتية ومصالح الأطراف الأخرى مثل المساهمين والعاملين، وأخيراً فإن مسؤولية المنظمات اتجهت نحو إدارة نوعية الحياة للفترة من أواخر الستينيات حتى الوقت الحاضر والتي تقر أهمية الربح ولكن الأفراد أهم من النقود، إذ ظهر اهتمام المنظمات بالعائد الاجتماعي وأخذ مفهوم المعايير المتعددة هو الذي يحدد كفاءة وفاعلية المنظمات بعدما كانت المعايير الأحادية المتمثلة بالربح المادي هي الأساس الأول والأخير في ذلك.

واليوم تبرز على واجهة الأدبيات الإدارية مواضيع كثيرة غيرت النظرة التقليدية لمفهوم رأس المال والربحية والأسهم... الخ من المفاهيم المالية، فلم يعد رأس المال ذلك المفهوم التقليدي الذي ازدحمت به أدبيات الإدارة خلال العقود المنصرمة المبكرة من القرن العشرين فالأفراد اليوم هم رأسمال وعنصر استثمار، والثقة عنصر من عناصر راس المال، والمعرفة تمثل جانباً آخر من راس المال كما أن الربحية اختلفت مفاهيمها هي الأخرى فلم تعد الربحية تتمثل بالعوائد السائلة التي تتولد نتيجة استثمار الموجودات الثابتة والمتداولة في المنظمة فالسمعة عائد والثقة عائد (ثقة الجمهور بالمنظمة أم ثقة المجهزين بالمنظمة أم الثقة التنظيمية)، وفي الوقت الذي تحصل المنظمات على جزء من رؤوس أموالها من مصادر تمويلية خارجية فإنها بنفس الوقت تجتذب رؤوس الأموال الفكرية أو

الأفراد المعروفين بثقتهم وأخلاقهم الإدارية والتنظيمية العالية. وهو مصدر من مصادر التمويل السلوكي في المنظمات.

وعلى هذا الأساس ينطلق هذا البحث لعرض مفهوم وأهمية راس المال الاجتماعي بوصفه مصدراً من مصادر التمويل السلوكي في المنظمات اليوم والذي يشكل ضآلة منظمات القرن الواحد والعشرين الذي اتجهت الأنظار فيه إلى الاهتمام بالأفراد بوصفهم عنصر استثمارياً مهماً يسهم في خلق الميزة التنافسية وما يجب على هذه المنظمات اتخاذه من أجل المحافظة على هذا العنصر من خلال تصميم الأعمال بما يحقق آدمية الأفراد واحترام التعامل معهم، داخل المنظمة وخارجها، عاملين أم مستهلكين أم مجهزين من خلال إبراز دور الثقة وأهميتها إذ يعتبر هذا البحث مدخلاً في اقتصاديات الثقة، الموضوع الذي يعد من أكثر المواضيع تجاهلاً في العلوم السلوكية في مجال إدارة الأعمال إذ لم يحضى بالاهتمام اللازم. كخطوة متواضعة على طريق إثراء دراسات الثقة وإدارتها مستقبلاً.

أولاً: المسوغات التي انطلق منها البحث

انطلق البحث من فكرة أن التبادل العلائقي بين الأفراد في المنظمة الواحدة أو بين المنظمة والمنظمات الأخرى هو أداة لإيصال المعلومات التي غالباً ما تكون أكثر فعالية وأقل كلفة من الآليات الرسمية، وهذه الميزة لا بد وأن تنعكس على تسهيل الفاعلية التنظيمية بما يحقق ميزة تنظيمية تستجيب من خلالها المنظمة للتعقيدات البيئية، الداخلية والخارجية.

وإذا ما نظرنا إلى رأس المال الاجتماعي من خلال عناصره الآتية في المحاور القادمة سنجد أن هذا التبادل العلائقي لا يمكن أن يترسخ ويكون له أساساً متيناً دون أن يتسبب في توليد الثقة إذ أن الثقة سمة علائقية تكرارية بين الأفراد ووصف (Hundy, 1995: 44) حاجة المنظمات إلى الثقة كلما ازدادت فاعليتها وازدادت الحاجة لتلاقي أفرادها فيما بينهم شخصياً أو مع زبائنها أو مجهزيها، كما يضيف الكاتب إلى أن المنظمات التي تبنى على الثقة قلما تحتاج إلى إدارة.

وهكذا فإن هذه المؤشرات دفعت الباحثين إلى تقصي إمكانية توليد القيمة من جراء استثمارات الثقة بوصفها عنصراً من عناصر راس المال الاجتماعي، وإذا كانت فوائد أو عوائد هذا الاستثمار لا تعود إلى الفرد في المنظمة وليس لأي فرد حق المكلية فيها فإنها ستعد عاملاً مهماً لزيادة فاعلية الأفراد داخل الهيكل

الاجتماعي وهي بهذا الوصف شكلاً كامناً لموجودات متوقعة كما يصنف ذلك (Carmere & Knez, 1994).

ثانياً: أهداف البحث:

تتركز أهداف البحث بما يأتي:

1- تقديم إسهامة متواضعة تشكل مدخلاً نظرياً في اقتصاديات الثقة.

2- تقديم عرضاً نظرياً لرأس المال الاجتماعي التنظيمي، مفهوماً وأهمية وعناصراً.

3- تحديد المجالات التي يمكن اعتمادها مصدراً لتوليد القيمة المتأتية من استثمارات الثقة في المنظمة.

ثالثاً: منهج البحث وخطته:

إن البحث ذو مهمة نظرية أساساً، لذلك اعتمد الباحثين على إجراء مسح لما تيسر من دراسات خاضت في مجال رأس المال الاجتماعي التنظيمي بصورة عامة والدراسات التي تطرقت إلى الثقة بصورة خاصة، وإن التركيز على الثقة جاء أساساً من كون البحث يشكل مدخلاً في اقتصادياتها.

أما خطة البحث فقد تألفت من:

المحور الأول: رأس المال الاجتماعي التنظيمي.

المحور الثاني: مدخل اقتصاديات الثقة.

المحور الثالث: استنتاجات.

المحور الأول
رأس المال الاجتماعي التنظيمي

تمهيد:

اتجه الباحثون والمهتمون بنظريات المنظمة بالتركيز على ما يوصف بالمصادر والظروف التي تكون الميزة التنافسية والتنظيمية، بدلاً من أن يركزوا على أسباب ونتائج فشل السوق، وقد افترض (Zander & Kogut, 1996:503) إن الشركة تعد بوصفها مجتمع يتخصص بسرعة وكفاءة في خلق ونقل المعرفة، وهذا المنظور حديث نسبياً، وقد أكسبته دراسات عدداً من الباحثين طابعاً رسمياً نتيجة التواصل البحثي مثل دراسة:

(Kogut & Zander, 1994. 1993, 1995 K 1996; Zander & Kogut, 1995), (Boisot, 1995 P Conner & Prahalad, 1996; Loashy, 1991; No naka &

(Takeuchi, 1995; Spender, 1996 إذ أن هـؤلاء البـاحثين اتخـذوا موقفـاً مناقضـاً لنظرية الكلفة والعائد وفشل السوق أو نجاحها والتي تتحكم فيها فرضية تذبذب رغبات الزبـون والتفوق الذي تحققه الشركات في زيادة حصتها السوقية نتيجة توجيه هذه الرغبات بطرائق إجرائية منظمية درجت على استخدامها المنظمات انطلاقاً من نظرتها لسوق المستهلك، فقد نـاقش هؤلاء البـاحثين امتلاك المنظمـات إمكانيـات خاصــة لخلـق مصــادر إضــافية تمـنحهم الميـزة البــارزة التــي تفـوق الإجراءات المؤسساتية الأخرى كالأسواق، وهذه المصـادر الإضـافية تتمثل فـي رأس المـال الاجتمـاعي التنظيمـي، بوصـفه واحـداً مـن المصـادر التـي يمكـن مـن خلالها تحقيق القيمة في المنظمة.

ظهـر مصـطلح رأس المـال الاجتمـاعي فـي دراسـات المجتمـع ليوضـح أهميـة شبكات العلاقـات بين الأفـراد وأهميتها عبر الـزمن لتكون أساساً للثقة والتعـاون والعمل الجماعي كما أشـار إلـى ذلـك (Jacobsed, 1965) وقـد أعقبـه (Loury, 1977: 153-186) ليشير إلى الاستخدام المبكر لهذا المصـطلح علـى مستوى الفرد والـذي يتمثل في مجموعة الموارد المتأصلة في صلات عائليـة، وفـي منظمـات اجتماعيـة في المجتمع، ومفيدة لتنشئة الأطفال. وقد امتدت اهتمامات البـاحثين لتخـرج مفهـوم رأس المـال الاجتمـاعي مـن نطـاق الفـرد ومـدى تـأثيره علـى تطـوير رأس المـال البشري ليمتد إلى الأداء الاقتصادي للشركات وكمـا أشـر إليـه (Baker, 1990: 389-625) وعلـى مسـتوى الأقـاليم الجغرافيـة (Butnam. 1993:) وعلـى مسـتوى الأمـم (Fukuyama: 1995).

أولاً: مفهوم رأس المال الاجتماعي التنظيمي:

لقد انطلق الافتراض الرئيس لنظرية راس المـال الاجتمـاعي مـن حقيقـة مفادهـا أن شـبكات العلاقـات بين الأفـراد تشكل مصـدراً قيمـاً لإدارة الشؤون الاجتماعيـة وتزويـد أعضـائها بـرأس المـال العائـد للجماعـة ممـا يمثـل أوراق اعتمـاد تخـول الأعضاء الحصول علـى رصيد أو اعتمـاد بكـل مـا تحويـه هذه الكلمـة مـن معـاني علـى حد وصـف (Boardieu, 1986:249) لهذه النظرية، إذ أشار الباحث (Boardieu) إلى أن الجزء الكبير من رأس المال هذا يتجسد ضمن شبكات الاختلاط والتعارف التي تؤدي إلى التزامات دائمية تنشأ في الإحسـاس بالامتنـان والاحترام والصـداقة أو من حقوق مضمونة على مستوى المنظمة والمأخوذة من أعضاء منتمين لعائلـة أو صف أو مدرسة. كما تتوافر مصادر أخرى من خلال عقود أو شبكات اتصـال عن طريق أصدقاء الأصدقاء واللذين يمكن أن يمدوا المنظمة بمعلومات متميزة وفرص كما أشر إلى ذلك (Bossevain, 1974) ويمكـن لـرأس المـال الاجتمـاعي أن ينمـو علـى شكل مكانـة أو سـمة اجتماعيـة يحصـل عليهـا أعضـاء المنظمـة جـراء

عضويتهم في شبكات علائقية محددة خاصة تحدد فيها العضوية بشكل نسبي (Bourdieu, 1986; Burt, 1992; D'aveni & Kesner 1993).

وبالرغم من اتفاق هؤلاء الباحثون على أهمية العلاقات كمصدر للعمل الاجتماعي، فإنهم بحاجة إلى اتفاق بالإجماع على تعريف دقيق لراس المال الاجتماعي فقد لاقى مصطلح رأس المال الاجتماعي اهتماماً ملحوظاً في وقتنا الحاضر كما أنه سيشكل حاجة أساسية لمنظمات الأعمال مستقبلاً ولا بد لنا من أن نشير إلى وجهات النظر التي وصف بها هذا المفهوم لتجسد أمامنا رؤية واضحة ودقيقة تحدد المعالم التي أجمع عليها الباحثون والمهتمون بهذا الموضوع.

فقد أشار (Nahapitt & Ghoshal, 1998:242) إلى أن رأس المال الاجتماعي هو مجموعة من المصادر الفعلية والمحتملة المتجسدة داخل شبكات العلاقات والمتوفرة من خلالها، والمأخوذة منها والتي تعود إلى الفرد أو الوحدة الاجتماعية، لذا يشمل رأس المال الاجتماعي حسب ما أورده كل من (Burt, Bourdieu, 1996، (1992 كل من شبكة العلاقات والموجودات التي يمكن إدارتها عبر تلك الشبكة.

كما أشار (Leana & Van Buren, 1999:538) إلى أن رأس المال الاجتماعي هو مصدر يعكس خاصية العلاقات الاجتماعية داخل المنظمة والتي يتم إدراكها عبر مستويات الأعضاء ذوي التوجه نحو الهدف الجماعي والثقة المشتركة. كما يشير (Prusa & Cohen, 2001: 87) إلى رأس المال الاجتماعي بوصفه مجموعة العلاقات التي تجعل المنظمة تعمل بشكل فعال.

وعلى هذا الأساس يمكن القول أن رأس المال الاجتماعي هو مجموعة من الموارد المتأصلة في العلاقات القائمة بين الأفراد في المنظمة والتي تعكس خصائص العلاقات الاجتماعية داخلها والتي يمكن إدراكها من خلال توجيههم نحو العمل الجماعي والأهداف الجماعية والثقة المشتركة وهو بنفس الوقت صفة للأفراد العاملين المدركين لمزايا تعود إلى مكانتهم أو موقعهم النسبي في المجموعة.

ثانياً: أهمية رأس المال الاجتماعي التنظيمي وفوائده

تتمثل أهمية وفوائد رأس المال الاجتماعي التنظيمي من وجهة نظر (Leanea & VanBuren, 1999:547) بما يأتي:

1- **أنه يبرر التزام الفرد تجاه المجموعة أو بالصالح العام:** إن واحدة من وسائل السيطرة على سلوك الأفراد تكون من خلال دمجهم في أعمال ذات قيم وأهداف مشتركة، إذ يرى (Shadiro, 1987) أن رأس المال الاجتماعي سيكون

منطقاً للأفراد ليكونوا عناصر جيدة، فإذا اعتقد الأفراد بأن جهودهم جزء لا يتجزأ من المجموعة فمن المحتمل أن يقضوا وقتهم بما يعزز أهداف المجموعة أو الصالح العام إذ أن الترابط بينهم والثقة تقدم للأفراد بيئة تتعرقل فيها الرغبات الفردية لصالح المجموعة.

2- **يسهل ويسهم في مرونة منظمات الأعمال:** كما أن رأس المال الاجتماعي يسهل المرونة بدلاً من الصلابة والتشدد في أساليب إنجاز العمل فهو يركز على الهوية والعمل الجماعي والثقة العامة دون المغالاة في الرقابة الرسمية والحوافز الفردية وقد لاحظ (Ichniow & Show, 1995) التأثير السلبي لعدم الثقة على التنفيذ الناجح لتطبيقات العمل ذات الأداء العالي كما أن هناك داسة استطلاعية لـ (Scully & Preuss, 1996) لانتقال العمل أشارت إلى أن عناصر رأس المال الاجتماعي مهمة في فرق متنقلة أو تلك الجماعات المشاركة في أنشطة ذات تكرار.

3- **يعد آلية لإدارة العمل الجماعي:** يمكن أن يعمل رأس المال الاجتماعي التنظيمي على جعل العمل الجماعي أكثر كفاءة لأنه أصبح تعويضاً عن العقود الرسمية والحوافز والآليات الرقابية الضرورية في أنظمة ذات رأسمال اجتماعي قليل أو معدوم بين الأعضاء وفي لغة الاقتصاديين يمكن أن يقلل رأس المال الاجتماعي التنظيمي من تكاليف التعاقدات والصفقات إذا كان أعضاء المنظمة أو جماعات العمل فيها، يعملون على مجموعة من قيم العمل وخطوات الحل المنطقية الموجودة في المنظمة ولهم مشاركتهم فيها (Kerr & Jermier, 1978). إذ من غير الممكن أن يكون العمل الجماعي ناجح بدون رقابة قريبة وبشكل مماثل فإن رأس المال الاجتماعي التنظيمي في لغة السلوك التنظيمي يمكن أن يعمل كتعويض أو بديل عن نمط القيادة البيروقراطية (Perrow, 1972).

4- **يسهم ويطور في رأس المال الفكري بوصفه مبرراً للالتزام الفردي:** أشار (Colman, 1990) إلى دور رأس المال الاجتماعي في تيسير تطوير رأس المال البشري ضمن المجموعة أو في الوحدات الاجتماعية كما وصف (Nahapiet Zander && Gloshal 1998 Kogut 1996) كيفية تسهيل الأشكال المختلفة لرأس المال الاجتماعي تطوير رأس المال الفكري داخل الشركة من خلال تقديم موصل بيئي للمجموعة وتبادل المعلومات والمعرفة، إذ أن (Nahapiel & Gloshal) أكدا أن العلاقات الاجتماعية أداة لإيصال ونشر المعلومات التي غالباً ما تكون أكثر فاعلية وأقل كلفة من الآليات الأكثر رسمية وغالباً ما توجد لغة واستعارات وأبعاد مشتركة في منظمات ذات رأسمال اجتماعي قوي، كما يمكن أن تكون هناك أساليب فعالة وكفوءة لنقل المعرفة وبالتالي زيادة الطاقة

الفكرية للشركة، كما لاحظ العديد من الباحثين الدور المهم للثقة العلائقية في تسهيل التبادل بين الأطراف وتشجيع المرونة والمشاركة في المخاطرة ومن خلال مثل هذه الآليات يمكن أن يكون رأس المال الاجتماعي العنصر الرئيس في تبني رأس المال الفكري الذي يقدم ميزة تنافسية للشركة (Moram & Ghoshal, 1997; Nahapiet & Choshal, 1998).

ثالثاً: عناصر رأس المال الاجتماعي

لقد وصفنا رأس المال الاجتماعي بوصفه سمة للعلاقات الجماعية وهو ناتج ثانوي تنظيمي لأنشطة تنظيمية أخرى ويعد هذا من وجهة نظر (Coleman, 1990) شرطاً أساسياً لنجاح العمل الجماعي، كما أن رأس المال الاجتماعي الفردي يسعى لتعزيز أفعالاً تستفيد منها المجموعة والفرد بشكل غير مباشر وهذا يستدعي منا أن نحدد العناصر الرئيسة لرأس المال الاجتماعي التنظيمي إذ وصف (Leana & Buren, 1999: 541) هذه العناصر بما يأتي:

1- القابلية الاجتماعية (Associability).

أو قد يطلق عليها البعض القابلية على المخالطة وهي في حقيقة الأمر لا تنحصر بالمعنى اللغوي للمفردة قاموسياً بقدر ما تعنى في مجال السلوك التنظيمي رغبة وقابلية الأفراد في المنظمة على إخضاع الأهداف الفردية وما يصاحبها من أفعال إلى أهداف وأفعال جماعية، لقد درس علماء الاجتماع والسياسة صلة التفاعلات الاجتماعية بالشؤون الاقتصادية لفترة طويلة بدءً بـ (Tocqueville, 1945) ثم (Banfield, 1958) وحتى مؤلفين أكثر معاصرة مثل (Purnam, 1993) و (Sable 1993) إذ أظهر الباحثون اهتماماً ملحوظاً بمواضيع عن كيفية وسبب ملاحقة الأفراد لأهداف شخصية من خلال المشاركة في المجموعة.

لقد أشار (Banfield) إلى أن نقيض القابلية الاجتماعية (Associability) إذ أن المدى القصير للعائلة النواة والأهداف المحددة تجعل لكل عائلة أهدافاً مختلفة عن أهداف العائلة الأخرى وهذا ما سيعيق إخضاع الأهداف المختلفة لأهداف جماعية وبذلك فستضعف القابلية الاجتماعية، لذلك فإن القابلية الاجتماعية تتطلب شيء أكثر من الاجتماعية بل أكثر من الاعتمادية، إذ سيشكل الأفراد كيان واحد على وفق مفهوم القابلية الاجتماعية وليس كيانات نووية على وفق مفهوم العائلية. وخلاصة القول أن القابلية الاجتماعية هي رغبة وقابلية الأفراد على تعريف أهداف جماعية يعملون على إقرارها بشكل جماعي وعنصرها الرئيس هو

المشاعر الجماعية والقدرة على تنسيق النشاطات، ومهما يكن فإن رغبة الفرد في منظور هذا العنصر في المشاركة بالعمل الجماعي تعتمد بشكل جزئي على الاعتقاد بأن جهود الفرد التي ستفيد الجماعة بشكل مباشرة ستفيد الفرد بشكل غير مباشرة.

2- الثقة (Trust)

إن الثقة هي العنصر الثاني لرأس المال الاجتماعي وهو مفهوم بقدر ما اهتمت به العلوم النفسية والاجتماعية فإنه خضع مؤخراً للدراسة في مؤلفات الإدارة وما يتعلق بها. والثقة على وفق السياق التنظيمي ازدادت تعقيداً لكونها مقدمة ونتيجة في نفس الوقت لعمل جماعي ناجح وهي نتاج ثانوي لهذا العمل الجماعي إذ أن الجماعات وهي تعمل معاً لإكمال متطلبات مشروع ما بشكل ناجح تظهر نوع من الثقة العالية مما يجعل الجهود التعاونية الأكثر تعقيداً ممكنة.

والثقة على حد وصف (Misztal 1996)، لها أنها اعتقاد (بملائمة نتائج العمل المقصود لشخص ما من وجهة نظرنا)، وتوجد بحوث كثيرة تشير إلى أن العلاقات التي تتميز بثقة عالية تجعل الأفراد أكثر رغبة في الاشتراك في التبادلات الاجتماعية بشكل عام والتفاعل التعاوني بشكل خاص، وقد أشار (Mishira, 1996) إلى أن للثقة أبعاد متعددة كما أن هناك رغبة للانفتاح على طرف آخر، وهي رغبة تنشأ من الثقة بأربعة جوانب:

أ- اعتقاد بالنية الحسنة والاهتمام بالشركاء.

ب- الاعتقاد بكفاءة ومقدرة الشركاء.

ج- الاعتقاد بمصداقية الشركاء.

د- الاعتقاد بانفتاح وصراحة الشركاء.

ولا يكتفي (Misztal) بأن الثقة هي عاملاً من عوامل إزالة مخاوف الأفراد الناجمة من دخولهم الشراكة بل يمكن للثقة أن تحمي الاتصال والتحاور موحياً بأن الثقة قد تكون مدخلاً مفتوحاً لتبادل رأس المال الفكري وتزيد من التفكير بالقيمة عبر هذه التبادلات، كما أن وجود مستويات عالية من الثقة تجعل الأفراد أكثر رغبة في المجازفة في التبادل على حد وصف (Nahapiet, 1996) و (Ring & Vandev en, 1992).

كما أشار (Putnam, 1993) إلى أن الثقة تسهل التعاون كما أن التعاون يربّي الثقة وقد يقود هذا إلى تطوير قواعد سلوكية عامة عبر الزمن مما يضاعف الرغبة في التبادل الاجتماعي، والثقة يمكن أن تصبح شكلاً كامناً لموجودات

متوقعة من وجهة نظر (Cramerer & Knez, 1994). مما يمكن أعضاء المجموعة من الاعتماد عليها بشكل عام لتساعد في حل مشاكل التعاون والتنسيق. (Kramer, Brewer & Hanna, 1996).

إن فوائد رأس المال الاجتماعي على الصعيد الفردي لا يملكها الفرد وحده بل أنها تسهل تأثير الأفراد داخل الهيكل الاجتماعي ولذلك فإن رأس المال الاجتماعي يعود إلى الأطراف المرتبطة بعلاقة وليس لأي فرد حقوق ملكية خاصة أو قادرة على الحصول على مثل هذه الحقوق (Burt, 1990) أضف إلى ذلك فبالرغم من وجود قيمة في استخدام رأس المال الاجتماعي فإن من الصعب تناوله بشكل يسير.

المحور الثاني
مدخل اقتصاديات الثقة

تمهيد:

يختلف رأس المال الاجتماعي التنظيمي عن رأس المال الفيزيائي والنقدي كالذي تمكله المنظمة، أما رأس المال البشري فهو سمة للأفراد، ولو أن المنظمة قادرة على الاستفادة منه، ولكننا إذا أردنا أن يكون رأس المال الاجتماعي مفيداً في تسهيل العمل الجماعي لأن نفهمه بوصفه ملكية مشتركة تعود للمنظمة وأعضائها، ومن غير المعقول أن نصف العلاقات الاجتماعية بوصفها رأسمال أسوة برؤوس أموال المنظمة الأخرى وأن ينخرط الأفراد في أعمال من شأنها أن تعزز رأس المال الاجتماعي بدون أن يتوقعوا منه أية استفادة، وحتى في حالة كون هذه الفوائد غير مباشرة وبعيدة، أضف إلى ذلك ليس من الضرورة أن يكون إدراك الفوائد بشكل منفرد على شكل مكافآت عرضية مثل التعويض عن الجهود المبذولة والمتميزة ولكن من أجل التوصل إلى رأس المال الاجتماعي لا بد أن تدرك المنظمة أن فوائده ستأتي لاحقاً من خلال استخدامه وإدارته بصورة صحيحة.

أولاً: تطور مفهوم الثقة وأهميتها

لم يعد مفهوم الثقة ذلك المفهوم الذي تناوله (Rotter) عام 1980 والذي كان ينظر فيه إلى الثقة بوصفها سمة من سمات الشخصية والتي تؤثر على النتائج الإيجابية والنتائج السلبية المحتملة ما بين الأشخاص في الحياة الاجتماعية، كما عكس أن سعادة الفرد قد تكون مرتبطة بمقدار الثقة التي يمتلكها بوصفه ذو ثقة عالية أو واطئة، وتناول إظهار الأفراد ذوي الثقة العالية بأنهم أكثر عرضة

للخداع من ذوي الثقة المنخفضة، لقد سبق للباحث أن قدم مقالة بعنوان (التوقعات المعممة فيما يخص الثقة ما بين الأشخاص) عام 1970، مبيناً فيها أن الثقة لا ينزوي مفهومها على العلاقات بين الأشخاص حسب، مشيراً إلى أن مفهوم الثقة ينسحب على السياسة الدولية بين أقطاب العالم آنذاك كذلك معززاً وجهة نظره هذه بأن مفاوضات نزع التسلح لم تمض قدماً ما لم تزداد الثقة في جانب واحد أو جانبي القوتين العظميين آنذاك فلم يعد مفهوم الثقة مختصراً على الذهاب لطبيب الأسنان أو الركوب في طائرة بل أن المجتمعات كلما كانت أكثر تعقيداً كلما كان الاعتماد على الآخرين أكبر، وإذا ما ضعفت الثقة انهار النظام الاجتماعي.

وهذا الفهم للثقة يبتعد عن مفهوم (Rikson, 1953) للثقة الأساسية (Basic trust) والتي يصفها على أنها المكون المركزي (للشخصية السليمة أو الصحية)، كما أنه بنفس الوقت يختلف عن بداية كتابات (Rotter) عام 1954 إذ كان ينظر للثقة من منظور نظرية التعلم الاجتماعي حصراً.

لقد أصبح مفهوم وأهمية الثقة اليوم أبعد من ذلك الفهم الشخصي فقد تطورت كتابات الباحثين بما يتلاءم مع تعقيدات البيئة وانسحبت مفاهيم الثقة من مجالها الشخصي إلى مجال الأعمال لا بل تعدى الأمر لتنظيم العلاقات بين الدول على أساس الثقة وعوامل الجدارة بها بين أكبر دول العالم.

لقد قدم (Fukuama, 1989) في أول ما نُشر له عندما قدم مقالته (هل نهاية التاريخ في صالح الأمة؟) مقدماً طروحاته الجريئة في أن نهاية الحرب الباردة كانت تمثل نهاية الصراع الأيديولوجي بين النظامين العالميين الراسمالي والشيوعي، إذ يشير الباحث إلى أن المعركة بين الشيوعية والرأسمالية قد تمت تسويتها إلا أنه يتوقع قيام معركة جديدة بين الأنواع المختلفة من الرأسمالية، فالأمريكان لا يؤمنون بالروح التعاونية بقدر ما تجتاحهم الثقافة الفردية التنافسية والتي لا يمكن أن تنموا الثقة في كنفها وفي ظل آليات الرقابة والتحقق المبالغ فيها.

وكذلك في مجال آخر يطرح الباحث (Bok, 1978: 222) مفهوماً للثقة يعكس أهميتها إذ يصف فقدان الثقة بأنه قد يكون سبباً في انهيار المجتمعات. ودليلنا في ذلك أن شعوب الاتحاد السوفييتي المنحل عندما فقدت الثقة بأيديولوجيتها التي تمسكت بها منذ سبعون عاماً فقد انهار المجتمع.

واليوم لا ينظر الباحثون إلى الثقة بمنظار الخمسينيات أو التسنيات إذا أصبحت الثقة من الأهمية التي يعدها الباحثون بوصفها موجوداً إستراتيجياً قد يحقق الميزة

التنافسية للمنظمة. كما يعدها آخرون عنصراً مهماً من عناصر رأس المال الاجتماعي التنظيمي.

ثانياً: اقتصاديات الثقة

منذ الخمسينيات أشار (Deutsch, 1958:265) إلى موضوع الكسب والخسارة الناجمة عن توافر أو عدم توافر الثقة. فالباحث المذكور عرف الثقة بأنها الخيار غير المنطقي واللاعقلاني للشخص الذي يواجه حادثة غير أكيدة يكون فيها توقع الخسارة أكبر من الكسب المتوقع، لماذا تكون الخسارة أكبر من الكسب؟ إذا كان العكس صحيحاً، فإن الثقة ستكون عقلانية ومنطقية واقتصادية بسيطة.

أما (Rosevelt) فقد أشار للثقة بوصفها مجموعة من التوقعات المشتركة بين طرفين إذ ينظر إليها، بعد الاتفاق عليها، بأنها عقد نفسي غير مكتوب بينهما مع الالتزام به سلوكياً وعلائقياً، يتولد عن هذا الاتفاق للعقد النفسي ثقة متبادلة تحكم العلاقة بين الطرفين، كما يحكم هذا العقد النفسي المعاملات اليومية بين الطرفين على الرغم من كونه غير مكتوب وغير ملزم قانوناً إلا أنه الأساس والمعيار الوحيد في تقويم نوعية وطبيعة العلاقة بينهما، ينفرط عقد الثقة المتبادلة إذا لم يحترم الطرفان هذا العقد وعندئذ تتوتر وتسوء العلاقة بينهما (Rosevelt, 1979:466).

ومن خلال المفهومين السالفين يمكن إثارة التساؤل الآتي: لماذا لم يحترم الطرفان هذا العقد النفسي؟ قد تكون الإجابة في أحد جوانبها أن إمكانية التصرف الفرصي متاحة لطرفي الثقة وأن الفرصة هنا يصفها (Hosmer 1945:385) بأنه (ولع ذاتي لدى الفرد لبلوغ الهدف)، أي أن عدم خضوع الطرف الموثوق (Trustee) لرقابة الطرف الواثق (Trustor) يمنحه فرصة لبلوغ أهداف على حساب الطرف الواثق وهنا تفقد الثقة أحد مجالاتها المهمة ألا وهو مجال التكامل (Integration).

إن نتائج احترام الثقة أو عدم احترامها هو مكلف كثيراً للأفراد والمنظمات على أساس أن الثقة هي موجود إستراتيجي، ولا شك أن استثمار موجودات المنظمة لا بد وأن يحقق ربحاً أو خسارة. ولكي نصل إلى ماهية هذا الربح أو تلك الخسارة، وكيفية قياسهما فلا بد من أن نحدد مجالات استثمار الثقة بوصفها أحد عناصر رأس المال الاجتماعي. إذ لا تختصر الفوائد والخسائر الناجمة عن الثقة

على انعكاساتها النفسية والعلائقية بين الأشخاص حسب بل على العائد الاجتماعي ومجمل استثمارات المنظمة.

ولغرض تحديد مجالات استثمار الثقة وإبراز اقتصادياتها سنحدد المجالات الآتية:

1. الثقة بوصفها عاملاً لتقليل الكلف

يرى (Hitt, et al., 2001:118) أنه عندما تتواجد الثقة لا تحتاج المنظمة لعقود شكلية لتحديد الأفعال المتوقعة وأنماط التفاعل كما أن المنظمات ستكون أقل حاجة للاعتماد على الهياكل التنظيمية وأقل حاجة للمراقبة والسيطرة على سلوكيات الفرد والمجموعة.

وعلى وفق رؤية (Hitt) فإن العلاقات القائمة على أساس الثقة تختزل وتقلل كلف الصفقات والعقود، وكلف ضمان سير أداء العاملين من أنه يسير وفق ما هو مخطط، ودليلنا في ذلك وكما وصفه (Hosmer, 1995:385) أن اعتماد المنظمات على العمالة المؤقتة قد يحقق لها منافع ومكاسب قصيرة الأجل إلا أن المنظمات ستتحمل كلفة في الأمد الطويل تتسبب عند عدم الثقة بالعمالة المؤقتة، إذ أن هذه العمالة وبحكم عقودها قصيرة الأجل فإنها تسعى إلى الحصول على أكبر عائد دون الاكتراث بسمعة المنظمة التي سوف ينفرط عقدها بها آجلاً أم عاجلاً. لذلك فإنها لا تبالي إلى المحافظة على النوعية أو خدمة الزبون. كما تنظر إليه العمالة الدائمة على سبيل المثال. وهكذا يكون سلوك العمالة المؤقتة مبني على أساس اقتناص الفرصة السانحة.

كما يشير (Cummings Bromily, 1992) بأن الثقة تقلل من كلف الصفقات والعقود ورأوا أنه من الضروري تقديم تعريف خاص لهذا المفهوم بأن الثقة "هي التوقع بأن الشخص الآخر أو المجموعة (1) ستعمل جاهدة على التصرف العادل بما يتلاءم مع الأشخاص الداخلين فيها علناً أو ضمناً و (2) ستكون أمينة ومخلصة في أي تفاوضات إزاء هؤلاء الأشخاص و (3) عدم أخذ أي منفعة زائدة على حساب الآخرين حتى عندما تكون الفرصة سانحة.

ووصف (Hosmer, 1995:384) أن المستويات العالية من الثقة لا تقلل فقط كلفة الإشراف والتحكم بالأداء وإنما تقلل الحاجة إلى أنظمة السيطرة والتحكم والتي تعتمد على نتائج مالية قصيرة الأمد وأشار (Cummings & Bromily, 1992) إلى أن هناك آثاراً جانبية غير مرغوب بها تنتج من خلال نقص الثقة تتمثل في تقليل

الابتكار والتعاون، وهذا في نتيجته سينعكس على كفاءة وفعالية المنظمة ونمو عوائدها سلباً أم إيجاباً.

وفي مجال التحالفات فإن الشركات تسعى دائماً للحصول على شريك مضمون لذا فإنها تلجأ إلى التحالف والتعاقد مع من سبق التحالف معه إذ أن الخبرة الناتجة من جراء تكرارية العلاقات ستكون سبباً لتوليد الثقة في التحالفات القادمة وهذا ما سيحقق اقتصاديات كلفة التعامل ويقلل كلفة البحث عن شريك أمين (Commons, 1970; Williamson, 1975:514).

ولعل (Ogilvy, 1995,40) وصف خسارة الأفراد والمجتمعات بقوله أن الافتقار إلى الثقة يفرض ضرائب على المجتمع والمنظمات على حد سواء منطلقاً من وصف (Fukuyama, 1995) في (أن الثقة هي الفضائل الاجتماعية وخلق الازدهار)، إذ يرى (Fukuyama) (بأن لا الرجال ولا النساء يعيشون على الخبز وحده) وإن الناس يقتربون من بعضهم ليشكلوا المؤسسات الاقتصادية من خلال الثقة، فانعدام الثقة المنتشر بشكل واسع في المجتمعات يفرض نوعاً من الضرائب التي لا تجد المجتمعات ذات الثقة العالية نفسها ملزمة بدفعها، ويشير إلى أن التوازن في الولايات المتحدة بين المبدأ الفردي والثقة يميل نحو المبدأ الفردي بشكل متزايد ولدينا من الثقة ما يمكننا من بناء شركات كبيرة ولكننا نحتاج إلى المزيد من الإجراءات والقوانين والعقود من أجل تنظيمها ولذا فإننا ندفع الآن ضريبة امتلاك الثقة بالمحامين الموكلين لضمان أعمالنا وإزالة مخاوفنا.

كما أن تشعب القوانين الموضوعة لأجل تنظيم مجموعات أوسع فأوسع من العلاقات الاجتماعية يؤشر خللاً في الأداء الوظيفي الاجتماعي الذي تناولته الدراسات بالأرقام موضحة مقدار الكلف الناجمة عن هذا الخلل والذي تتحمله المنظمات والمجتمعات. ففي دراسة أجراها (Rochester Intitute of Technology) ظهر أن كلفة مراقبة تنفيذ التشريعات الاتحادية الأمريكية لعام 1995 بلغت (668) بليون دولار أي نحو نصف الموازنة الاتحادية الأمريكية لذلك العام وبمعدل (7000) دولار في السنة لكل أسرة أمريكية متوسطة تبلغ ضريبة الدخل عليها (6000) دولار (مجلة الدراسات المالية والمصرفية، مجلد 6، العدد2، 1998، ص32). وهكذا فإن الأرقام تعكس حقيقة الخسارة التي تتحملها المنظمات والدول جراء ضعف الثقة ومدى المبالغة في زيادة الكلفة التي تدفعها هذه المنظمات والدول من أجل إزالة مخاوفها تجاه الآخرين.

2.الثقة بوصفها عاملاً لتقليل التعقيد المنظمي

وصف (Ogilvy, 1995:46) أن الافتقار إلى الثقة يترجم إلى حاجة لتدرج هيكلي أكبر وإلى اندماج متكامل شاقولي إذ يذكر أنه في ألمانيا إذ تسود الثقة بشكل أوسع مما تسود في فرنسا فإن الملاحظ أن مشرف المستوى المتوسط بإمكانه أن يدير شؤون (25) عاملاً وفي فرنسا وهو مجتمع هرمي الترتيب بشكل أكبر فإن الملاحظ بأن مشرف المستوى المتوسط يشرف فقد على (16) عامل وفي اليابان وطبقاً لراي (Foukuyama) فإن الثقة تترجم إلى علاقات طويلة الأمد يستعاض فيها عن الاندماج الشاقولي، ويسوق (Foukuyama) مثالاً عن شركة تويوتا التي تنتج أربع ملايين ونصف سيارة في السنة الواحدة بـ(65000) عامل كما فعلت في أواخر الثمانيات عندما كانت شركة جنرال موتورز تنتج ثمانية ملايين سيارة بـ (75000) عامل.

إن الثقة بالعاملين على سبيل المثال كما حدث في شركة وستلر (Wistler) فقد زادت من إسهام العاملين في حل مشاكل النوعية التي كانت مسؤولة عن فحص نوعية الإنتاج عند نهاية عملية التجميع، وقد شجعت العاملين على فحص أعمالهم الخاصة وأنهم مسؤولين عن تصحيح أخطائهم الخاصة بأنفسهم ونتيجة لذلك فقد قلصت من مشاكل النوعية لديها وأصبحت ذات ربح عال (Griffin, 1999:210) وهذا النهج اعتمدته بعض التكتيكات الخاصة بأنظمة الإنتاج الآني (JIT) في اليابان والتي ألغت طبقة المشرفين إذ أن العاملين المخولين يمكنهم أن يتحملوا قضايا العمليات اليومية كافة والتي هي جزء من فلسفة نظام (JIT) (Render & Hyzar, 1997:214) إذ يشير الكاتبان ان الثقة بالعاملين أدت إلى تخفيض المستويات الإشرافية والذي انعكس بدوره على مرونة وفاعلية التغذية المرتدة وانخفاض التكاليف التي تمتصها الأعداد الهائلة من المشرفين وتجاوز حلقات السيطرة المتعددة وإشاعة المشاركة بالمعلومات والتوجه إلى إشاعة روح الرقابة الذاتية والتي يتعتمد (الثقة كواحدة من أدوات الرقابة الجماعية) (Daft. 1992:326) والتي تتناسب مع الهياكل التنظيمية المسطحة (Flat).

3. الثقة بوصفها موجوداً إستراتيجياً يشكل مصدراً للميزة التنافسية

يشير (Hitt, et al., 2001:113-119) إلى أن الثقة تشكل مصدراً للميزة التنافسية فعندما تتواجد الثقة بين المدير ومستخدميه لإدراك المدير قابلية العاملين على الأداء من خلال امتلاكهم المعرفة الفنية اللازمة التي تؤثر في النتائج في موقف معين و (كرم النفس) أو ما يسميها (Hosmer, 1995) بالنزعة الخيرية أو الإحسان وهو المدى الذي يدرك فيه الواثق بأن الشخص الموثوق ينوي الأداء بطرق تخدم

صالح الشخص الواثق في موقف معين وأن الموثوق يتكامل مع الواثق على أساس احترام نفس المبادئ التي يؤمن بها الطرفين. فإن هذه المحاولات هي مجالات غير ظاهرة للمنافسين أو المقليدن ولأنها أساساً غامضة عنها وأن تكاليف تقليدها ستكون باهظة لكونها أبعاد معقدة اجتماعياً.

قد يستخدم المنافسين تقليد المزايا التكنولوجية أو رأس المال الفكري ولكن ليس بإمكانهم تقليد الثقة إذ أنها قدرة يصعب على المنافسين ملاحظتها أسوة بالمزايا التكنولوجية والفكرية.

لذا فإن ثقة الجمهور بالمنظمة أو ثقة المنظمة بالعاملين أو ثقة العاملين بالإدارة إذا ما تحققت لدى منظمة ما فإنها تكون قد امتلكت مقدرة وعنصراً مهماً من عناصر رأس المال الاجتماعي والتي يتوقع أن تسهم في تحقيق عوائد، وأنها تستطيع أن تحسن تدفق هذه العوائد مستقبلاً.

لذا نرى أن شركة أندرسون وشركاءه مثلاً تعمل على وفق منهج الإدارة المكشوفة (OBM) وهذه الشركة لا تبالي بأن تضع جميع معلوماتها المالية على الإنترنيت. (Hitt Klau:2001) مستندة في ذلك إلى الثقة التي يضعها مديرها التنفيذي بأنها قدرة يتمسك بها مستخدمو الشركة.

4. الثقة بوصفها عنصر استثمار

يرى (Prusak & Cohen, 2001, 86-93) أنه لا أحد من الناس يستطيع أن يقوم بتصنيع الثقة أو يفرض وجودها فهي عنصر من عناصر راس المال الاجتماعي الذي يمكن تنميته، فالثقة تنمو أيضاً من الثقة، وبذلك فهي شيء يعزز لذاته، وعليه فإن أحد طرق الحصول عليها هي أن تظهر أنت الثقة بنفسك، وقد أشار الباحثان إلى أن الشركات التي تظهر الثقة، تجاه المستخدمين وتجاه الزبائن والمجهزين على حد سواء، فإن الأفراد يكونون أكثر ثقة ببعضهم البعض على النقيض من أولئك الذين يظهرون بمظهر عدم الثقة.

ولذلك فإن أسهم رأس المال الاجتماعي كالثقة والمعايير وشبكات العمل تميل أن تكون داعمة لذاتها وتراكمية يعزز بعضها البعض على عكس مكونات رأس المال التقليدي التي قد يكون تاثيرها بمعزل عن بعضها ولكون أسهم راس المال الاجتماعي داعمة وتراكمية لبعضها فإنها مربحة إذ تستثمر عامل الزمن في تعزيز عنصر الثقة يوماً بعد آخر، فالاستثمارات في العلاقات التي تجعل المنظمة تعمل بشكل فعال ستعود بمكاسب واقعية. واستثمارات الثقة لا تنحصر في تنمية

العلاقـات الاجتماعيـة حسـب رأي (Ghoshal, 1998:242) بـل أن رأس المـال الاجتماعي يمكن أن يستثمر في عملية خلق الثروة الفكرية الجديدة، إذ تعتبر الثقة واحداً من أهم عناصر رأس المـال الاجتمـاعي. كمـا أن (Leana & VanBuren, 1999:547) يصف الثقة بكونها أحد عناصر رأس المال الاجتماعي التنظيمي التي ينتج عنها تفاعلها مع القابلية الاجتماعية (Associability)، فوائد وكلف يشكل رأس المـال الفكـري واحـداً مـن هـذه الفوائـد. لـذا فـإن هنـاك علاقـة وثيقة الصلة بين رأس المـال الاجتمـاعي وتكوين رأس المـال الفكري، إذ يشير علماء الاقتصاد إلى دراسة الثروة الجسدية والإنسانية كموارد أساسية للمنظمة من شأنها أن تسهل النشاط الإنتاجي والاقتصادي مثلما تقوم المعرفة كذلك بتسهيل هذا النشاط فيقول (Marshal, 1965:115) (أن الثروة تتكون من كمية كبيرة من المعرفة مصحوبة بالتنظيم والمعرفة هي محركنا الأقوى في الإنتاج).

وتلعب الثقة دوراً أساسياً في تأمين الاتصال والحوار بين الأطراف التي تتبادل الثقة وبذلك فهي تتيح الوصول إلى الأشخاص لتبادل رأس المـال الفكري أو تزيد من تعجيل القيمة من خلال مثل هذه التبادلات، كما أن الثقة تشير إلى انفتاح أكبر لحصول التبادل الفكري.

إن الثقة تسهل التعاون وأن التعاون بحد ذاته ينتج الثقة وهذا بدوره يؤدي وبمرور الوقت إلى تطوير معايير عامة للتعاون التي تعمل على زيادة الرغبة في المشاركة في التبادل الاجتماعي (Bitnam, 1993) وهو بحد ذاته استثماراً.

كما أشار (Leana & Van Buren, 1999:547) إلى أن الثقة بوصفها العنصر المهم من عناصر راس المال الاجتماعي إذا ما تفاعلت مع العنصر الآخر المتمثل بالقابلية الاجتماعية (Associability) فإنها يمكن أن تستثمر في تحقيق فوائد أخرى غير تنمية رأس المال الفكري إذ يمكن أن ينتج عن هذا التفاعل قناعة عالية لدى العاملين بالالتزام الوظيفي (Commitment Justification) ومرونة عمل عالية (Work flexibility) وتنظيم جماعي (Collective organization) والتي بمؤادها يمكن أن تسهم بشكل فعال في تحقيق ميزة تنافسية لدى المنظمة.

ولا بد من الاشارة إلى أن الأفراد والمنظمات غالباً ما يتحملون خسائر ناجمة عن فقدان الثقة يتمثل في الضمانات التي يقدمها الأفراد والمنظمات بشكل رهون كالعقارات والسبائك والأموال لإزالة مخاوف الطرف الآخر، ولعل مصارف الرهون هير مثال على ذلك، إذ أن بقاء هذه الرهونات مجمدة لمدد زمنية طويلة لحين الوفاء بالالتزام يشكل تجميداً لهذه الأموال التي يمكن استثمارها في مجالات كثيرة.

كما يتمثل وصف الثقة بأنها عنصر استثمار فيما توفره من وقت واطمئنان نفسي يعود على شريكي التبادل، إذ أن ثقتك بالطرف الآخر توفر لك عناء البحث عن شريك موثوق مما يقلل من هدر الوقت كثروة يمكن استثمارها في مجالات أخرى ناهيك عن عوائد الاطمئنان النفسي للشريك الموثوق، إن ذلك بالتأكيد ينعكس على استقرار الواثق وتوازنه وما يوفره ذلك من عقلانية في التعامل وقدرة على التنبؤ ورسم المستقبل بشكل أكثر دقة فيما لو كان الموثوق يفتقد إلى الثقة.

إن استثمار عنصر الوقت مهم لتطوير الثقة طالما أن جميع أشكال راس المال الاجتماعي تعتمد غلى الاستقرارية واستمرار الهيكل الاجتماعي إذ أن مفهوم تجسيد العلاقات الاجتماعية يعني ربط هذه العلاقات في سياقات زمانية ومكانية (Gidden, 1990).

5. الثقة بوصفها وسيلة لخلق القيمة عبر التبادل المستند إلى التعاون وإنتاج رأس المال الفكري

إن الثقة دون أدنى شك تسهل الاتصال والتحاور كما أنه تكوّن مدخلاً مفتوحاً للأفراد لتبادل رأس المال الفكري وكلما ازدادت مستويات الثقة كلما توفرت الرغبة في المجازفة بمزيد من التبادلات. (Misztal, 1996:9-10) عندما وصف الثقة بأنها (اعتقاد بملائمة نتائج العمل المقصود لشخص ما من وجهة نظرنا كما أن الثقة تزيل مخاوف الأفراد مما يلحق الضرر بهم جراء التصرف الفرصي للطرف الموثوق.

لقد أظهر (Boisot, 1995: 153) أهمية الثقة المتبادلة بين الأفراد لخلق المعرفة في بيئة تتسم بغموض وعدم تأكيد شديدين فعندما تكون الرسالة غير معنونة يجب أن تكمن الثقة في نوعية العلاقات الشخصية التي تربط الأطراف من خلال القيم والتوقعات المشتركة بدلاً من المصداقية الظاهرية للرسالة.

كما أن الثقة تسهل التعاون وأن التعاون يربي الثقة وقد يقود هذا إلى تطوير قواعد سلوكية عامة للتعاون عبر الزمن مما يضاعف الرغبة في التبادل الاجتماعي (Putname, 1993) وبهذا الوصف تكون الثقة الجماعية شكلاً كامناً لموجودات متوقعة (Camerer, Knez, 1994)، تمكن أعضاء المجموعة من الاعتماد عليها بشكل عام في حل مشاكل التعاون والتنسيق.

6. الثقة وسيلة لزيادة كفاءة التصرف

إذ ينتج عنها تسهيل إنجاز الأهداف والغايات والتي من دونها لا يمكن أن تتحقق ما لم تترتب عليها كلفة إضافية، إن زيادة كفاءة التصرف لدى الأفراد ناتجة عن زيادة تأثير الأفراد المستندة إلى المستويات العالية للثقة. فالثقة بالعاملين تزيد من ملائمة المنظمة وتبعث الاطمئنان النفسي لديهم وتزيل مخاوفهم، وهذا بالتالي ينعكس على كفاءة التصرفات الناتجة عن منظومة القيم التي جرى تعزيزها في المنظمة. ولا شك أن زيادة الولاء وارتفاع الجانب المعنوي يقلل من دوران العمالة وما يترتب عليه من تكاليف ضعف الخدمة والجودة والسرقات التي تزيد كلما زاد دوران العمالة (شعاع، العدد / 15، 1997، ص7).

كما قد تكون الوعود الزائفة التي تقدمها الإدارة سبباً في فقدان الثقة بينها وبين العاملين وهو بحد ذاته ضعف في كفاءة تصرف الإدارة والذي سيقابل برد فعل مماثل بالتزام زائف من قبل العاملين ما يولد ضعف في كفاءة تصرف العاملين، كما أن فقدان الثقة بالعاملين قد يحجم من كفاءة تصرفهم في اقتناص الفرص السانحة وما يترتب على ذلك من كلفة فقدان الفرصة السانحة جراء فقدان القدرة على التصرف الفعال في اللحظة المناسبة.

وقد تكون ثقة الجمهور بالمنظمة حافزاً للمنظمات المنافسة الأخرى على زيادة كفاءة تصرفها وأدائها من أجل خلق الميزة التنافسية إذ أن ثقة الجمهور بالمنظمة دالة على سلامة تصرفاتها والتي ستدر عوائد خيالية على الأمد البعيد إذ ستنشأ دوافع تعاملية لدى الجمهور لا يمكن التفريط بها ويصبح اسم المنظمة وعلامتها رمزاً للجودة الأفضل، كما هو الحال في GMC وناشيونال وتويوتا... الخ وعدد من الشركات العالمية التي وجدت نفسها تدور في فلك العولمة دون أن تخطط لذلك فثقة الجمهور عائد يتعزز ذاتياً.

ومن جانب آخر فإن كفاءة التصرف تجاه البيئة وجمهور المستهلكين يسهل العوامل الابتدائية لعائد اجتماعي عالي ويبني جسور الثقة ويعززها بما يحقق مردودات غير متوقعة (شعاع، 1997:7).

المحور الثالث
استنتاجات

من خلال ما جرى عرضه في محاور البحث السابق نخلص إلى الاستنتاجات الآتية:

1. تتوقف كفاءة وفاعلية المنظمة بشكل كبير على مستوى التعاون السائد بين أفرادها سواء كان هذا التعاون يسهل العملية التنظيمية ويبعد المنظمة عن التعقيد، كما أن التعاون يسهل بنفس الوقت تكوين الأسباب الابتدائية للعلاقات الاجتماعية في المنظمة وبذلك تذوب وتتعرقل الأهداف الفردية. ناهيك عن أن توسع هذه العلاقات الاجتماعية المستندة على التعاون تؤشر صحة وسلامة الأداء الوظيفي الاجتماعي الذي ستنجم عنه عوائد ذات قيمة لا يستهان بها في المستقبل.
2. لا تتمثل خسارة المنظمة في انخفاض مبيعاتها أو انخفاض هامش الربحية حسب بل أن المنظمات التي تفتقر إلى الكفاءة والفاعلية غالباً ما تفتقر إلى عناصر رأس المال الاجتماعي التنظيمي الذي لا يمكن تلمس أضراره في المدى القريب وعلى المستوى الفردي للأفراد بقدر ما يظهر ذلك في المدى البعيد إذ تتدهور سمعة المنظمة وتفقد ثقة الجمهور بها نتيجة تآكل رأسمالها الاجتماعي التنظيمي.
3. أن عناصر رأس المال الاجتماعي التنظيمي تتعظم لذاتها بشكل غير ملحوظ. فالثقة عائد يتعزز بذاته من جراء التفاعل والتكرارية، والقابلية الاجتماعية هي الأخرى تتعزز لذاتها موسعة شبكة العلاقات بين العاملين كأساس للتعاون مولدة بذلك وسائل للضبط الداخلي الذاتي الذي سيخلص المنظمة من الكثير من آليات الرقابة والسيطرة الرسمية المعقدة والمكلفة.
4. إن رأس المال الاجتماعي التنظيمي يتآكل بنفس الطريقة التي يتآكل بها رأس المال التقليدي محققاً خسارة كبيرة للمنظمة قد لا تبرز بشكل واضح مثلما تتجسد خسارة رأس المال التقليدي في الحسابات والموازنات. إن لم تفوقها.
5. إن الثقة هي موجود ستراتيجي غير قابل للتقليد، فامتلاك التقنيات الحديثة في المنظمة قد يحقق ميزة تنافسية ولكن هذه التقنيات قابلة للتقليد والمنافسة من قبل الآخرين. أما عن رأس المال الاجتماعي وفي مقدمتها الثقة فمن الصعب تقليدها لكون تأثيراتها غير ظاهرة أو ملحوظة وللمنافسين بقدر ما تشكل موجودات كامنة بشكل علائق وروابط يصعب على المقلدين والمنافسين الوصول إليها أو فك رموزها ومعرفة خفاياها.

6. إن وسـائل الضـبط الخـارجي لـيس وحـدها التـي تحقـق الالتـزام وتقلـل الكلـف كالرقابة مثلاً فالعلاقات الاجتماعيـة والثقـة والتعـاون تشكل أدوات داخليـة قـادرة علـى خلـق الالتـزام وتقليـل الكلـف، لـذلك فـإن الابتعـاد عـن هـذه الـروابط يحمـل الأفراد والمنظمات ضرائب مادية ومعنوية تكون المنظمات التـي تـنعم برأسـمال اجتماعي جيد غير ملزمة بدفعها.
7. إن قرارات الاستثمار في رأس المال الاجتماعي التنظيمي لها عائد وخطـورة أسـوة بالعائـد والخطـورة الناتجـان عـن اسـتثمار رأس المـال التقليـدي، إلاّ أن المفاضـلة بـين العائـد والخطـورة فـي رأس المـال التقليـدي قـد تجنـب المنظمـة اتخاذ قراراً بالاستثمار عند توقع خطـورة كبيـرة يحمـل المنظمـة ذلـك فقدانها لـبعض العوائـد إلاّ أن تجنـب الاسـتثمار فـي رأس المـال الاجتمـاعي التنظيمـي يحمل المنظمة عواقب وخيمة وهـي ملزمـة علـى تنشيط هذه الاستثمارات، إذ أن تنمية العلاقات الاجتماعية بين العاملين وتأسيس التعاون وجماعية الأنشطة كأسباب ابتدائية للثقة هي خيارات ملزمة للمنظمة وأن تجنبها يعتبر قراراً غير عقلانياً لمنظمات اليوم.
8. إن مخرجات قرارات الاستثمار في رأس المال التقليدي تتمثل في تلـك العوائـد الملموسـة المتحققـة كعائـد علـى الاسـتثمار والتـي قـد تكـون محـددة ومحكومـة بحدود معلومة خلافاً لمخرجات قرار الاستثمار فـي رأس المـال الاجتمـاعي إذ ستكون هذه المخرجات ذات تـدفق مستمر وأنهـا تتعـاظم ذاتيـاً فكثيـراً مـا نـرى العلاقات الاجتماعية في الهيكل الاجتمـاعي وتوسـع قاعـدة الثقـة المستندة علـى العاطفة جراء عدوى تنتقل بين الآخرين تزيـد مـن كثافـة العلاقـات الاجتماعيـة في الهيكل اللاجتماعي وقد تكون هذه التأثيرات محددة لسلوك العـاملين الجـدد الـذين ينظمـون إلـى المنظمـة متـأثرين بثقافتهـا التنظيميـة ومحكـومين ببـرامج التطبيع الاجتماعي التنظيمـي السـائدة فـي المنظمـة التـي تسـتهدف أقلمـة سـلوك الداخلين الجدد لشبكات العلاقات.
9. تبقى الاستثمارات في رأس المال التقليدي خيارات غير منطقية وغير عقلانيـة تجاه خيارات تتسم بالخطورة العالية أو في ظـروف الـلا تأكـد كمـا أن قـرارات الاستثمار في رأس المال الاجتماعي قد تكون خطراً وبيلاً على المنظمة إذا ما سارت بعكس الاتجاه المرغوب متأثرة بثقافـة المنظمـة، لا سـيما إن كانـت هـذه الثقافة غير متوافقة مع ستراتيجياتها. إن هذا المنطق يتطلب اسـتحظار القابليـة الاجتماعيـة كعنصـر مـن عناصـر رأس المـال الاجتمـاعي التنظيمـي والـذي يخضـع الفـرد مـن خلالـه أهدافـه الشخصـية للأهـداف الجماعيـة والتأكـد مـن التكاملية بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة وأنهما يسيران بنفس الاتجاه.

المصادر

1. مجلة الدراسات المالية والمصرفية، مجلد 6، العدد2، 1998، ص32.
2. خلاصات كتب المدير ورجال الأعمال، الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، القاهرة، السنة /5، العدد/15، آب، 1997، ص7.
3. جوزيف إل. باور، (1997)، فن الإدارة، ترجمة أسعد أبو لبدة، مراجعة محمد ياغي، عمان – دار البشير للنشر والتوزيع.

1. Baker. W. 1990. Market Network and corporate behavior. American Journal of Sociology. 96 :584-625.
2. Boisot, M. 1995. Information Space: A framework for Learning in Organizations Institutions and culture. London. Rouliedge.
3. Boissevain. J. 1974, Friends of friends, Oxford : Bosil Biackwell.
4. Bok , D. C, 1995, The Cost of Talent. New York : Free press.
5. Bourdieu. P., 1980, The Forms of Capital . In. J. G. Rich and son (E.d.) . Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education : 241-254.
6. Bunfield . S. 1958 The Moral Basic of a Backward Sociely . New York, Free press.
7. Burt, R. , S . 1990 . The Contingent Value of Social Capital . Administrative Science Quarterly . 42 : 339-365.
8. Burt, R. , S. 1992 . Structural Holes . Cambridge . MA : Harvard University press.
9. Colaman. J. S. 1990. Foundations of Social Theory. Cambridge. MA : Belknap Press Harvard University press.
10. Conner . K. R., & Prahalad . C. k. 1996 . A Resource – Based Theory of the Firm : Knowledge Versue Opporturion Organization Science 7 : 477-501.
11. Cummings , L. & Bromiley , P. 1996 The Organization Trust Inventory (OTI) : Development and Validation In . R. Kramer & T. Tyler (Eds) Trust in Organizations foundations of Theory and Research : 302-330 . Thousand Oaks, Ca , Sage .
12. D’Aveni, R. A. , Kesner . I , 1993, Top Managerial Prestige power and Tender offer Response : A Study of Elite Social Networks end Target firm Cooperation During Takeovers., Organization Science. 4 : 123-151.
13. Doft . R. , 1992 , Organization 'Theory & Desigh , 4/e , New York.
14. Erikson E. H. , 1953 , Growth and Crises of the “Healthy Personality” In Kluckhohn and H. Hurray (Eds.) Personality in Nature, Society and Caltur. (2nd ed.) New York : Knopt.
15. Fukuyama . F. 1995 . Trust the Social Values and the Creation of Prosperity. New York : Free press.

16. Ghoshal , S. , Moran, P. , 1998 , Bad For Practice : A critique of the Transaction Cost Theory , Academy of Management Review 21 : 31-47.
17. Griffin . R. W . 1999 . Management , ble Boston N. Y. Houghman Mifflin.
18. Hasmer . L. T . , 1995 . Trust : The connecting link Between Organizational Theory and Philosophical Ethic Academy of Management Review , Vol, 20, No. 2.
19. Hitt , M. A ; Reland , R. D. & Hoskisson . R. E . , 2001 , Strategic Management, 4/e South - Western College Publishing.
20. Inchniowski. C., & Shaw. K., 1995, Old Dogs and New Tricks: Determinants of the Adaptation of Productivity - Enhancing work Practices, In M. Baily. P. Reiss, & C. Winston (Eds.) Brookings papers on Economic Actuvutt L 1-65. Washington . De : Brookings Institute.
21. Jocobs J. 1995. The Death and life of Great American, London: Penguin Books.
22. Kagut , B. , & Zander, U. 1995, Knowledge : Market failure of the Multinational Enterprise ; A reply . Journal of international Business studies, 26 :417-426.
23. Kerr . S., & Jermier. J. 1978, Substitutes for Leadership : Their Meaning and Measurement Orgamization Behavior and Human Performance, 22 :375-403.
24. Knez. M . & Camerer. , 1994 , Creating Expectational As in the Jaboratory : Coordination in "Week link" Strategic Management Journal 15 : 101-114.
25. kogut , B., & Zander . U, 1993. Knowledge of the Firm and Evolution Theory of the Multinational Corporation Journal of International Business. Studies, 24 : 625-645.
26. Kogut . B. , & Zander, U. , 1992 , Knowledge of the Firm native Capabilities and the Replication of Technology Organization Science , 3: 383-397.
27. Kogut. B. , & Zander. U. 1996. What Firms Do ? Coordination Identity and learning. Organization . Science , 7 : 502-511.
28. Kromer , R. M. , Brewer, M. B., & Hanna, B. A. 1994 . Collective Trust and Collective Action . The Decision to Trust As Asocial Decision . In R. M. K ramer & R. Tyler (Eds.). Trust in Organization . Frontiers of Theory and Research : 337-399. Thousand Gaks Sage .
29. Leana. C. , R & Burenill. H. J., 1999 , Organizational social Capital and employment practices , Academy of Management Review, Vo1 , 24 , No. 3- 538-555.

30. Loasby . B. 1991 k Equilibrium and Evolution : An Fxploration of Connecting Principles in Economics . Manchester, England : Manchester University Press.
31. Loury. G. C. 1977 , A dynamic Theory OiRacial Income Differences. In P. A. Wallace & A. M. Lamond (Eds.) Women Minorities and Employment Discrimination: 153-186. Lexingtan , MA: Lexington Books.
32. Marshall . A. 1965. Principles of Economics . London Macmillan.
33. Mishira, A. K . 1996. Organizational Responses to Crisis The Centrally of Trust . In , R.M. Kramer &T. M. Tyrer (Eds.) . Trust in Organization : 261-287. Thousand Oaks , CA: Seoe.
34. Misztal . B. 1996 . Trust in Modern Societies. Cambridge England: Polity press.
35. Moran . P. , & Ghoshal . S. 1997 . Value Creation by Firms. Proceedings of the Academy of Management : 41-45 .
36. Nahapiet . J. , & Ghoshal . S. 1998. Social Capital . Intellectual Capital and the Organizational A advantage , Academy of Management Review .23 :242-200.
37. Nahapiet . J. F. 1996 . Management Relationships with Global Clients : Value greation Through Cross – Border Networks. Paper presented at the 16th Annual Conference of the Strategic Management Society. Phoenix – Az.
38. Nonaka , I., & Takeuchi . H. 1995.The Knowledge Creating Company . New Youk : Oxford University Press.
39. Oglivy . J., 1995 . The Economics of Trust, Harvard Business Review . November - December : 46 .
40. Perrow, C. 1972. Complex Organizations. Glenview, IL . Scott, Foresman .
41. Prusak. L. , Cohen, D., 2001 , How To Invest in Social Capital , Harvard Business review . June.
42. Putnam , R. D. 1993 . The Prosperons Community; Social Capital and Dublic life. American Prospect. 13 :35-42.
43. Render , B . & Hyzder , J. , 1997, Principle of Operation Management, 3/e, N Y , Prentice - Hill , Inc.,
44. Ring . P. , & Vandeven A. , 1992. Structuring Cooperative Relationships Between Organization, Strategic Management Journal. 13 : 483-448.
45. Rosevelt T. , 1999 . Managing the psychological Contract , In Organization Behavior Administration and J. Lorsch (Ed.) Irwin, Home wood , Illinois, 1999.

46. Rotter. J. B., 1954 , Social Learning and Clinical Psychology. Englewood cliffs , N. J. : Prinice - Hall .
47. Rotterj . B. , 1980 Interpersonal Trust , Trustworthiness and Gullibility , American Psychologist. Junuary. Vol.35, No. 91 . P. 107.
48. Sable, C. 1993 . Studied Trust : Building New Forms of Cooperation in A Volatile Society . In . R. Swed Berg (Ed.) , Explorations In Economic Sociology : 104-144. Thousand Oaks. CA : Sage.
49. Scully. M. & Preuss. G. 1996. Two Faces of Trust : The Roles of Calculative and Relational Trust In Work Transformation Working Paper No. 3923 – 46 Massachusetts Institute of Technology . Cambridge, MA.
50. Shapiro. S . P. 1987 . The Social Control of Insterper sonal Trust, American Journal of Sociology, 93; 623-658.
51. Spender , J. C. , 1996 . Making Knowledge the Basis of a dynamic Theory of the Firm . Strategic Management Journal , 14 (Sz): 45-62.
52. Tocqueville . A. 1945 , Democracy in America. Vois. I & 21, New Youk: Vintage Books.
53. Williamson . O. 1975 , Markets and Hierarchies. New York: Free press.

الفصل الثامن

دور الحاكمية في تعزيز الثقة
بين أصحاب المصالح في منظمات الأعمال*

* د. احمد علي صالح، استاذ ادارة الاعمال المساعد، جامعة الزيتونة الاردنية

دور الحاكمية في تعزيز الثقة بين أصحاب المصالح في منظمات الأعمال

في محاولة لتوضيح دور الحاكمية في تعزيز الثقة بين أصحاب المصالح كافة في منظمات الأعمال، جاء الفصل الحالي ليسلط الضوء، وعبر مبحثين اثنين على توضيح المنطق الفلسفي للحاكمية وآلياتها، من خلال بيان بدايات ظهور المصطلح وابرز مؤشرات تطوره، ثم استعراض المفاهيم الاساس له واهميته ومستوياته ومداخل دراسته. بعد ذلك يتم تناول آليات المصطلح نظريا وتطبيقاتها ميدانيا، عبر استعراض تجارب عالمية وعربية، واخيرا بيان مؤشرات قياس آلاليات وممارساتها.

عليه ينتظر من معطيات هذا الفصل ومعلوماته الاجابة عن التساؤلات الاتية:

أولاً- ما بدايات ظهور الحاكمية ومؤشرات تطورها؟

ثانياً- ما مفاهيم الحاكمية، واهميتها، ومستوياتها، ومداخل دراستها؟

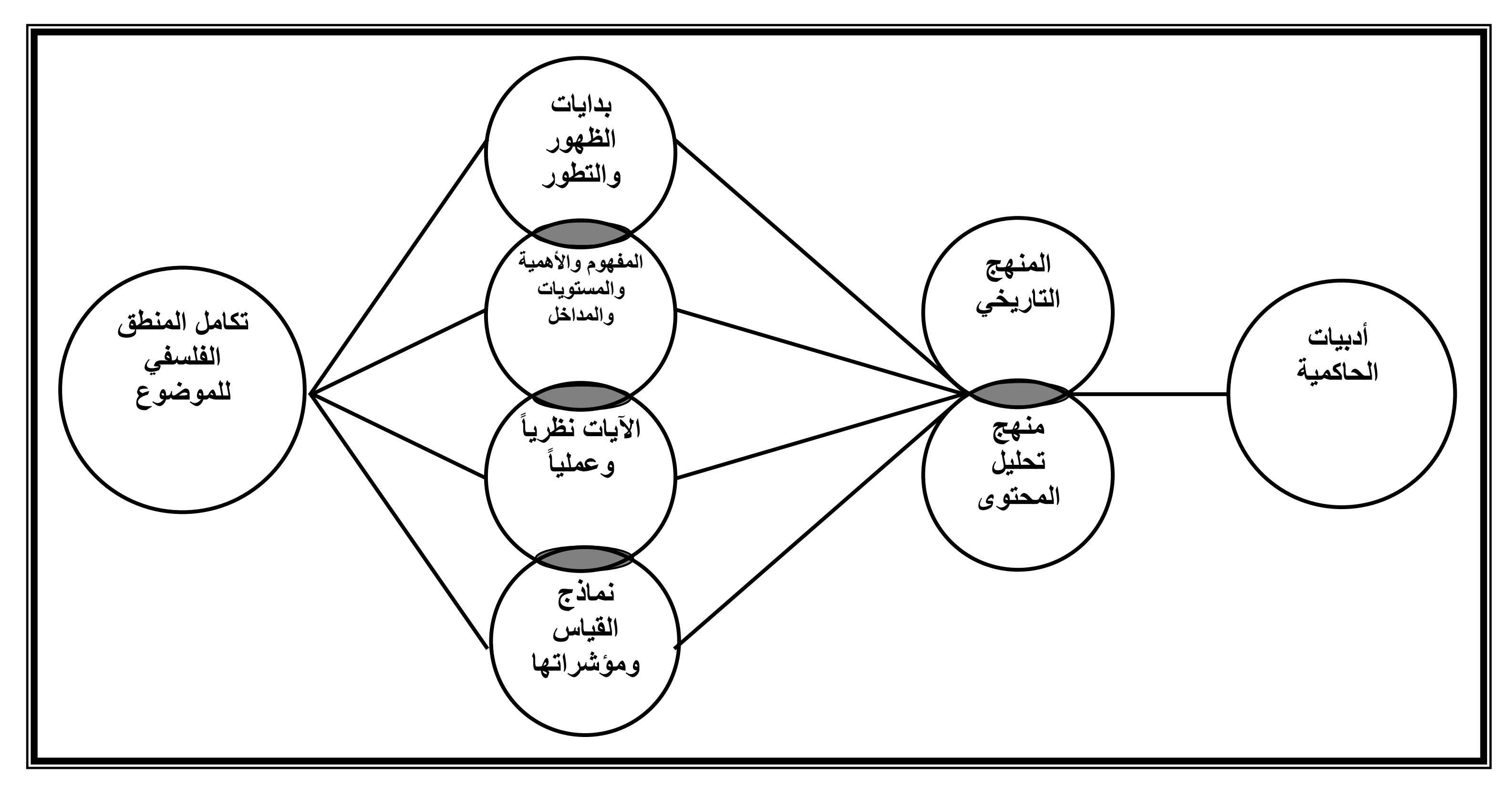
وسيتكفل المبحث الاول الاجابة عليهما.

ثالثاً - ما آليات الحاكمية نظريا، والى اين وصلت تطبيقاتها عمليا؟

رابعاً - ما نماذج قياس آليات الحاكمية ومؤشراتها الاساسية؟

وسيتكفل المبحث الثاني الاجابة عليهما.

ويوضح المخطط الآتي، سير تدفق بيانات هذا الفصل ومعلوماته.



مخطط سير بيانات الفصل الثامن ومعلوماته

المبحث الاول
المرتكزات الفكرية لاساسيات الحاكمية

تتكفل بيانات هذا المبحث ومعلوماته بالاجابة عن التساؤلين الاول والثاني من تساؤلات الفصل الحالي اللذين مفادهما:

أولاً: ما بدايات ظهور الحاكمية ومؤشرات تطورها؟

ثانياً: ما مفاهيم الحاكمية واهميتها ومستوياتها ومداخل دراستها؟

اولا: بدايات ظهور الحاكمية ومؤشرات تطورها

بغية التعرف على بدايات اعتماد الحاكمية كممارسة، ومن ثم كمصطلح، ومفهوم، وتطور استخداماته، وجد الباحث من المناسب اجراء تتبع للمصادر والمراجع والمقالات المتخصصة في هذا الشأن، وقد تبين ان بلورة المصطلح وشيوعه كممارسة يمكن تأطيرها بثلاث مراحل، وعلى النحو الاتي:

المرحلة الأولى: اضاءات البداية ومسببات الاهتمام

تعود اضاءات البداية لموضوع حاكمية الشركات كممارسة الى طروحات (Adam Smith)، اذ قال (Grant , 2003:922) في هذا الصدد: " في عام (1779) حذر هذا العالم في كتابه ثروة الامم من المشاكل المحتملة (للملكية الغائبة Absentee Ownership) في الشركات، اذ لمس في اثناء عمله كمحامي للشركات الصغيرة اهمالا ووفرة في السيطرة على ادارة الشركات. فالاهمال ياتي – بنظره – من لا ابالية المديرين و لا يقظتهم على اموال المالكين بنفس حرص المالكين ذاتهم، والوفرة في السيطرة متأتية من احتمالية عمل المديرين لخدمة مصالحهم الشخصية على حساب اهداف الشركة ومصالحها.

ومن جراء هذه الاضاءة توجهت الانظار نحو زيادة الاهتمام بهذه الممارسة لمسببات عديدة، ابرزها:

1. الركود الاقتصادي والازمة المالية، التي امتدت من عام (1920) لغاية عام (1930)، وردود الافعال الفكرية لهما، عمق المطالبة بزيادة السيطرة على الشركات وتوسيع قاعدة الادارة المجتمعية. (Morck & Steir ,2004:19)
2. المطالبة الصريحة، لعالمي الاقتصاد (Berle & Means ,1932) بفصل الملكية عن الادارة، بشرط ايجاد الوسائل التي تضمن السيطرة على الفجوة التي قد تحدث بين مديري ومالكي الشركة جراء الممارسات السلبية، التي من الممكن ان تضر بالشركة والصناعة بشكل عام. (Spanos , 2005:16)

3. الادراك المبكر لرواد نظرية الادارة، وفي مقدمتهم (Henry. L. Gant ,1889) و (Chester Bernard, 1938) الى ان مسؤولية ادارة الشركة يجب ان لا تقع على عاتق حملة الاسهم فقط، بل يجب ان تشمل، فضلا عن حملة الاسهم، جميع الافراد العاملين فيها، الذين اصبحوا اصحاب مصالح معها. فضلا عن ذلك، فإن (Mary Parker Follett , 1947) المعروفة بشكل رئيس في اهتماماتها بالجوانب الانسانية في الادارة قد تكلمت عن التكامل في الشركات، ونظرت الى المدير كموحد مصالح لجميع الاطراف. (Grant , 2003:924) و (Schilling , 2000:224)
4. التنبيه، لحتمية حدوث صراع بالشركة، عندما يكون هناك فصل بين الملكية والادارة، وهو ما يسمى (معضلة الوكالة Agency Dilleme) التي اطلقها كلٌ من (Jensen & Mecking , 1976: 305)، وطالبا بايجاد آليات لمنع حدوث هذه المعضلة.
5. الفضيحة الكبرى (Water Gate) في امريكا، والتي كان ابرز اسبابها الاسهامات السياسية غير المشروعة، وتقديم الرشاوي لبعض المسؤولين في الحكومة. وقد ادى ذلك الى استحداث (قانون مكافحة الفساد) في امريكا عام (1977) والذي تضمن قواعد محددة لصياغة ومراجعة نظم الرقابة الداخلية للشركات.(احمد، 2003: 11)
6. الانهيار المالي خلال ثمانينيات القرن العشرين في امريكا وانكلترة والمانيا والبلدان الاسيوية، والذي يكفي التعليق عنه بما قاله البروفسور (Lester.C.Thurow) استاذ الاقتصاد وعميد سابق لـ (Massachusetts Institute Technology -MIT-)، في كتابه الموسوم (مستقبل الرأسمالية Capitalism future) والذي مضمونه:" نحن كسمكة كبيرة اخرجت من الماء تتخبط وتضرب بذيلها علها تجد طريقها الى الماء من جديد. وفي حالة كهذه فأن السمكة لا تعرف اين ستؤدي بها حركاتها تلك، انها تحس فقط بان وضعها القائم غير قابل للاحتمال، وان شيئا ما يجب محاولته " (زلوم، 1999: 34).

وبالاستناد الى ما تقدم، يبدو ان المرحلة الاولى التي امتدت من عام (1776) الى بداية عام (1989)، قد طرحت (الحاكمية) كممارسة في بعض الاحيان، وكوسيلة مطلوبة في احيان اخرى، وكضرورة لابد منها في احيان ثالثة، ولم تطرحها كمصطلح في حدود الادبيات التي تم الاطلاع عليها، ويستخلص الباحث

ان السبب وراء طرحها بالشكل المنوه عنه يعود الى القلق المتزايد من جانب المالكين والمنتفعين ازاء اسلوب ممارسة السلطة والادارة في الشركات.

المرحلة الثانية: تلميحات المصطلح الجديد وضرورات تبنيه

برز قلق متزايد منذ منتصف عام (1989) من جانب اصحاب المصالح Stake holders ازاء اسلوب ممارسة السلطة في الشركات الحديثة، مرده الى اتساع الهوة التي تفصل بين الملكية والادارة في هذه الشركات، وفقدان الرؤيا الستراتيجية والنفوذ الواسع الذي يتميز به كبار المديرين التنفيذيين والمبالغ الضخمة التي يحصلون عليها كمكافآت. ساهم في زيادة حدة الاصوات المطالبة بفرض المزيد من الرقابة على الادارة العليا من جميع الجوانب. وهذا الاتجاه الجديد الذي بدأ بالظهور اطلق عليه (حاكمية الشركات Corporate Governance). (Garratt etal ,1998:12-13)

ويؤيد (morck ,2003:6)، الاتجاه السابق، بقوله:" ظهر مصطلح (الحاكمية) منذ عام (1989) في منشورات وتقارير البنك الدولي، كوسيلة لتحقيق التنمية الاقتصادية، ومحاربة الفساد في الدول الافريقية (جنوب الصحراء Sub-Sahara Africa)، اذ تم الربط بين الكفاءة الادارية والنمو الاقتصادي، ووفقا لهذه الادبيات فان الادوات الحكومية للسياسات الاقتصادية، ليس من الضروري فقط ان تكون اقتصادية وفاعلة، ولكن ايضا لابد ان تكفل العدالة والمساواة، ولقد نما مفهوم المصطلح بعد ذلك ليعكس قدرة الدولة على قيادة المجتمع في اطار سيادة القانون.

وتتفق وجهات نظر (الكايد، 2002: 2) و (ابو العطا، 2003:1) و (Chong , 2004:42)، من ان مصطلح الحاكمية، قد بدأ تداوله في بداية التسعينيات من القرن العشرين، اذ يقول (الكايد): " ان المصطلح المذكور بدأ استخدامه مع بداية عقد التسعينيات من قبل خبراء الادارة والمنظمات الدولية، كالبنك الدولي وصندوق النقد الدولي ومشروع الامم المتحدة الانمائي (UNDP) وغيرها من المنظمات الدولية والاقليمية والمحلية ". واشارت (ابو العطا) الى تعاظم الاهتمام بهذا المفهوم في العديد من الاقتصادات المتقدمة والناشئة في اعقاب الانهيارات الاقتصادية والازمات المالية التي شهدتها عدد من دول شرق آسيا وامريكا اللاتينية وروسيا في عقد التسعينيات من القرن العشرين. واشارت (Chong , 2004) " ان استخدام المصطلح جاء نتيجة عدم كفاءة طاقم الادارة وسوء استخدام السلطة والذي اطلق عليهم (فريق مهزلة الضوء الخافت Costa poor light،

لان بعض المديرين التنفيذيين يبكون رياءً الان Some executive are already crying foul "

وانطلاقا مما تقدم يمكن القول، ان تلميحات المصطلح بدأت بين نهاية ثمانينيات وبداية تسعينيات القرن العشرين.

اما ضرورات تبني ممارسات الحاكمية فتعود لظهور متغيرات معاصرة اهمها:

(Grasse etal, 2001:167-188) و (Morck, 2003:22) و (العنزي،2004: 52)

1- بروز مفهوم (اعادة اكتشاف الحكومة Reinventing Goverment) والذي يعبر عن الاتجاه العالمي نحو اعادة النظر جذريا في وظائف الحكومة المعاصرة واساليب ادارتها، وقد وضع هذا المفهوم (Asborn & Gaebler, 1992) وحددا من خلاله عددا من معايير الحكومة الفاعلة، اهمها: (التنافسية، المهمة هي الاساس، الزبون هو الكل، لا مركزية السلطة، التوقع والتنبؤ، الحافز).
2- التنامي في دور الشركات العالمية والشركات متعددة الجنسيات على التاثير على صنع السياسات، والحاجة الى اعادة النظر في علاقة الحكومات الوطنية بالقطاع الخاص. والذي اثار الجدل بشأن حدود ومستويات الشراكة بين اطراف المجتمع كافة، وسبل صياغة الخطط المشتركة لتحقيق التنمية المستدامة.
3- التحولات في اساليب الادارة، من التقليدية (احترام الاقدمية، التدرج الوظيفي، الخطط التشغيلية، التخصص المهاري) الى المعاصرة (التمكين، فلسفة المصارحة بالارقام، رأس المال الفكري، رأس المال الاجتماعي، التمويل و الاستثمار السلوكيين).

وقد ساهمت المتغيرات آنفة الذكر في بروز بعض المشكلات الاقتصادية اهمها الاسراف المالي الذي ساد تصرفات العديد من البيروقراطيات الرسمية والحكومات، الذي سبب الفساد الاداري وغياب الرؤيا الستراتيجية وتدني الثقة التنظيمية، وزيادة مخاطرة الائتمان، والمخاطر التكنولوجية.(Roe ,2000:539- 606)

وعلى اساس ما تقدم شجع بعض المنظرين والباحثين المنظمات كافة لتبني ممارسات الحاكمية، للمسوغات الاتية:

أ- تاسيس موقع على الانترنيت عام (1995) لحاكمية الشركات بعنوان (CorpGov.net) مهمته تمكين المالكين (افراداً ومنظمات) لادارة منظماتهم والسيطرة عليها بشكل افضل من خلال امدادهم بالمعلومات في أي وقت. (Bugwar, 2003:40)

ب- توضيح ابعاد الحاكمية في اجتماع اللجنة الوزارية لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECO) الذي عقد في باريس عام (1996)، التي لا تنصب على فاعلية المؤسسات المتعلقة بادارة شؤون الدولة والمجتمع، بل تركز ايضا على القيم التي تحتويها تلك المؤسسات مثل المسائلة، والرقابة، والنزاهة. (Morck ,2003:25)

جـ - تزايد عدد القضايا المرفوعة على شركات المراجعة والتدقيق الكبيرة، نتيجة تورطها في قضايا مهنية بعيدة عن السلوك المهني الذي يجب الالتزام به، ففي سبيل المثال عام (1999) تم تغريم شركة (Arthur Anderson) مبلغ (90) مليون دولار لادانتها في قضية خسارة شركة (Colonial Realty) التي بلغت (300) مليون دولار، والتي على اساسها اعلنت الشركة المذكورة افلاسها عام 1990 (William , 2000:729). وتأسيسا على ما تقدم، يستشف ان المرحلة الثانية امتدت من عام 1989 الى عام (1999)، قد طرحت مصطلح الحاكمية استجابة لمتغيرات معاصرة فرضتها بيئة التنافس العولمي، والزمت المنظمات بضرورة تبني ممارستها، وهذا يعني تمهيد لتوسيع استعمال المصطلح المذكور.

المرحلة الثالثة: تكثيفات الجهود وشيوع الاستخدام

شهد عام (1999) جهود بحثية على المستوى الدولي غايتها تاسيس مبادئ ومعايير، لتنفيذ ممارسات الحاكمية، ابرزها: (Basel Committee ,1999:1-11) و(أبو كمال، 2000: 41).

1- اصدرت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) وثيقة بعنوان (مبادئ حاكمية الشركات)، لغرض مساعدة الحكومات في محاولاتها او جهودها لتقييم وتحسين الهيكل القانوني والمؤسسي والتنظيمي لحاكمية الشركات في بلدانها.

2- اصدرت لجنة (Basel committee) دليلا اشرافيا بعنوان (تعزيز حاكمية الشركات للمنظمات المصرفية) اعدته مجموعة ادارة الخطر في اللجنة برئاسة السيد (Roger cole) وعضوية (23) شخصية مهنية واكاديمية من

مختلف دول العالم. والغرض من هذا الدليل تعزيز اهمية مبادئ (منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD) وكذلك لجذب الانتباه والاهتمام الى مسائل حاكمية الشركات.

3- اصدر البنك الدولي وثيقة بعنوان (حاكمية الشركات اطار عام للتطبيق).

4- اتفق البنك الدولي، ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية على توقيع اتفاقية تنص على تعاونهما لانشاء المنتدى العالمي لحاكمية الشركات (Corporate Governance Forum Global).

اما عام (2001)، فقد شهد تعديل وتقويم التقرير الصادر عن مجلس ادارة (AFG - ASFFI)، من لجنة برئاسة السيد (Hellebuyck) مدير الاستثمار الاوروبي وعضوية (14) شخصية من دول المجموعة الأوروبية. وكانت ابرز مجالات محاور التقرير (اجتماعات المساهمين، معلومات المساهم، الاقتراع والمشاركة في الاجتماع، مجلس الادارة، استقلالية المجلس، مهمات المجلس واعضاءه. (Helle buyck ,2001:1-2) ، وشهد عام (2002) جهودا متميزة، منها:

أ- صدور تشريع جديد في الولايات المتحدة يسمى (Sarbanes – Oxley Act)، اكد اهمية انتهاج آليات دورية وسريعة لاحداث الافصاح والشفافية الفاعلة. وجاء هذا التشريع على خلفيات فضائح افلاس الشركات. فقد اشارت مؤسسة (Stander & Poor) الى افلاس (216) شركة امريكية خلال عام (2001) نتيجة عجزها عن سداد التزاماتها التي بلغت (116) مليار دولار، وقد استمر هذا الاتجاه في الربع الاول من عام (2002) نتيجة تراكم الديون الخاصة بالمنظات المفلسة،التي بلغت (34) مليار دولار. وقد ادى ذلك الى ارتفاع معدل الافلاس بين المنظمات الكبرى ليصل الى (4.09%) في عام (2001) مقابل (4.01%) في ذروة ركود عام (1991). وتقف في مقدمة الشركات المنهارة شركة (Enron) للطاقة التي بلغت خسارتها بحسب تقريرها الصادر في 10/16 /2001 ما قيمته (618) مليون دولار. وكذلك شركة (Worldcom) التي تعد ثاني اكبر شركة اتصالات في العالم، وقد انهارت هذه الشركات بين ليلة وضحاها دون سابق انذار نتيجة سوء اختيار فريق الادارة ومجالس ادارتها ومحدودية الاعضاء المستقلين وغياب مبدأ الافصاح والشفافية وتاثير العلاقات الشخصية والضغوط السياسية. (ابو العطا، 2003:7) و(Imhoff ,2003:26) و (Aikhafazi , 2003:147)

ب- اقتراح مؤسسة (Institute of International Fiance (IIF)) والخاص باصدار بنود تشريعية لحاكمية الشركات Codes of corporate governance ، يمكن

تضمينها في قوانين اسواق المال والشركات. وبالرغم من اهمية البنود المقترحة الا ان الامر الذي يفوقها اهمية هو مدى كفاءة المناخ التنظيمي والرقابي، اذ يتعاظم دور اجهزة الاشراف في متابعة الاسواق، وذلك بالارتكاز على دعامتين هامتين: الافصاح والشفافية والمعايير المحاسبية السليمة. (IIF ,2002: 1-27)

ان الجهود آنفة الذكر قد ساهمت في شيوع استخدام مصطلح الحاكمية وتبني ممارساته بشكل واسع، وفيما ياتي بعض المؤشرات على ذلك الشيوع:

(**أولاً**) القناعة المتأتية من الدلالات والوقائع النظرية والميدانية بان للحاكمية تاثيرات مجتمعية ومنظمية تتميز بالشمولية والتفاعل. ففي مجال التاثير المجتمعي أكد (Hepkin , 2000:180): " ولذا فان الاطار الاشمل لمفهوم الحاكمية يكون مرتبطا ليس فقط بالنواحي القانونية والمالية والمحاسبية بالشركات، ولكنه يرتبط كذلك ارتباطا وثيقا بالنواحي الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وسلطة التحكم بوجه عام. ويمكن القول انه اذا صلحت الشركة كنواة صلح الاقتصاد ككل، واذا فسدت فان تاثيرها من الممكن ان يمتد ليضر عدد كبير من فئات الاقتصاد والمجتمع، ولذا وجب التوكيد على ضرورة الاهتمام باصحاب المصالح سواء من لهم صلة مباشرة او غير مباشرة مع الشركة ". وفي مجال التاثير المنظمي، عبر عنه (Grosse , etal,. 2001:172) بقولهم: " ان حاكمية الشركة اكثر من مجرد علاقة بين الشركة وممموليها. فالمديرون التنفيذيون ومجلس ادارة الشركة يهتمون بالتاكيد بقائمة من القضايا اطول بكثير.والواقع ان السبب (لماذا؟) على وجه الدقة هو الذي جعل لقضايا الحاكمية ذلك الاثر العميق والواسع على معظم جوانب صياغة الستراتيجية وتنفيذها. ويمكن الحصول على فهم افضل للسبب (لماذا؟) وللاسلوب (كيف؟) عندما يتم تفحص آليات الحاكمية الخارجية والداخلية؟".

(**ثانياً**) الخطوات الهامة لتدعيم فاعلية آليات الحاكمية التي اتخذتها العديد من الدول والشركات، ومنها في سبيل المثال: (Global proxy watch, 2002:15- 22) و (ابو العطا، 2003:9) و (الهيئة العامة لسوق المال، 2003: 1-27)

(1) الولايات المتحدة: قامت بورصة نيويورك (NYSE) باقتراح قواعد للقيد تلزم الشركات بتحديد مديرين مستقلين والمراجعة الدورية للمخاطر المحتملة.

(2) اليابان: اعلنت بورصة طوكيو (TSE) انها وضعت دليلاً للتطبيقات الجيدة لحاكمية الشركات لتهتدي بها المؤسسات اليابانية، وضمنت في القانون التجاري الياباني لعام (2003).

(3) المفوضية الاوربية: اناطت الى فريق عمل عال المستوى ببروكسل مهمة تطوير وتوحيد الاطار التشريعي لقانون حاكمية الشركات.

(4) امريكا اللاتينية: اجتمع عدد من المهتمين بحاكمية الشركات في سبعة دول في (سان باولو) على تفعيل مشاركتهم في رابطة مؤسسات حاكمية الشركات في امريكا اللاتينية Latin American in statutes of corporate governance.

(5) الاقطار العربية: توجد محاولات فردية من بعض الاقطار، في سبيل المثال (مصر، لبنان، عمان، الامارات، الاردن) هدفت الى وضع بنود لحاكمية الشركات.

(**ثالثاً**) الاهتمام به كمؤشر لحقل دراسي جديد يشمل كل الانشطة المرتبطة بالحكم وعلاقة الحكومة بالقطاع الخاص والمجتمع المدني، يحاول استكشاف فيما اذا كان بزوغ المصطلح المذكور حتمية فرضتها ظروف واقعية وعملية ام انعكاسا لتغيرات على المستوى النظري تمثل غلبة لمدرسة فكرية (Boot & Macey 2003:28,). وحول ما تقدم تؤكد نتائج المسح الميداني للادبيات على شبكة الانترنيت الى ان عدد الرسائل العلمية في الولايات المتحدة التي تحتوي عناوينها على الحاكمية، وصل الى (126) رسالة مع منتصف عام (2002)، كما ان هناك على الاقل (326) كتابا تناول كل منها جانبا من جوانب المفهوم او تطبيقا عمليا له في بلد من البلاد عام (2002). (Morck, 2002: 15)

فضلا عن ذلك توجد موسوعة متخصصة في هذا الموضوع بأسم (موسوعة حاكمية الشركات Corporate Governance Encyclopedia) وموقعها على الانترنيت (www.encycogov.com). كذلك صدرت مجلة علمية متخصصة بأسم (Corporate Governance: international journal of business in society) تنشر بحوثا ومقالات متخصصة بالحاكمية وآلياتها وعلاقتها مع العلوم والمجالات الادارية الاخرى. ففي سبيل المثال احتواء عددها الاول من المجلد الرابع الصادر عام 2004، على اربع مقالات متخصصة بالحاكمية من اصل سبع مقالات احتواها العدد أي بنسبة (57%) من مجمل المقالات. اما عددها الاول من الجلد الخامس الصادر عام 2005 فقد كانت مقالاته السبع تصب في موضوع الحاكمية، أي بنسبة 100%. وهذه اشارة واضحة للاهتمام بهذا الموضوع الحيوي.

أما على مستوى البحوث والدراسات، فهناك تطور ملحوظ ايضا، ففي سبيل المثال، اعتمد (Hitt, etal., 2003: 337-341) في الفصل العاشر الموسوم (حاكمية الشركة) من كتابهم (الادارة الستراتيجية – التنافسية والعولمة) (155) مرجعا ذات

ارتباط مباشر او غير مباشر بموضوع الحاكمية، (84) منها وتشكل (54%) من مجموع المراجع تمتد سنواتها بين اعوام (2000 – 2002). اما (احمد، 2003:42 -47) فقد اعتمد (44) مرجعا في موضوع الحاكمية، منها (16) مرجعا وتشكل (36%) تمتد سنواتها بين اعوام (2000 – 2003). واعتمد (الكايد، 2003:247 -253) في اعداد كتابه (45) مرجعا تمتد سنواتها بين اعوام (2000- 2001). وفي دراسة (Moreck & Yeung ,2003:19) اعتمد (37) مرجعا، منها (30) مرجعا وتشكل (81%) تمتد سنواتها بين اعوام (2000 – 2003). اما (Moeck & Steier ,2004:40-44) فقد اعتمدا في كتابهما الموسوم (مدخل الى التاريخ العالمي لحاكمية الشركة)، (137) مرجعا، منها (47) مرجعا وتشكل (34%) تمتد سنونها بين اعوام (2000- 2004). وفي دراسة (Spanos,2005: 28-30) استخدم (34) مرجعاً في موضوع الحاكمية، منها (21) مرجعاً تشكل (62%) من اصل المراجع تمتد سنونها بين اعوام (2000- 2004). وتضمنت دراسة (Yakhou & Dorweik ,2005: 4)، (10) مراجع وجميعها ذات سنوات تمتد من 2001 لغاية 2003.

ويستخلص الباحث من الطروحات السابقة، ان المرحلة الثالثة تميزت بخصائص متفردة، اخذت ثلاثة اتجاهات مترابطة، الاول: بناء مبادئ الحاكمية ومعاييرها وقواعدها، والثاني: تطبيق تلك القواعد والمبادئ والمعايير عمليا، وتوسيع مساحة اعتمادها دوليا، والثالث: ولادة حقل اكاديمي متخصص يهتم بدراسة الحاكمية وتحليلها ونقدها وتقويمها، والعمل على تحسين ممارساتها.

ثانيا: الحاكمية: مفهومها واهميتها، مستوياتها ومداخل دراستها

تهتم بيانات هذه الفقرة ومعلوماتها باستعراض مشكلات تحديد معنى " الحاكمية " في اللغة العربية وابرز مفاهيمها. ومن ثم بيان اهميتها، وتحديد مستوياتها ومداخل دراستها، في محاولة للاجابة عن التساؤل الثاني من تساؤلات المبحث الحالي، وكما ياتي:

1- **معنى الحاكمية، ومفاهيمها:** من المعروف أن هناك مصطلحات إنكليزية لها معاني عربية واضحة ومتفق عليها الى حد الاجماع – احيانا – كما هو الحال لمصطلح " Corporation " والتي تعني " شركة هادفة للربحية "، ولكن في مقابل هذا هناك العديد من المفاهيم، قد لا يكون لها ترجمة حرفية في اللغة العربية تعكس المعنى نفسه او الدلالات التي تعكسها اللغة الانكليزية، ويعد مصطلح (Governance) مثالا حيا على هذه المسألة. اذ تقف امام الباحث مشكلة كبيرة في تحديد المعنى المقابل للمصطلح آنف الذكر بسهولة، فمن خلال الرصد الموضوعي، الذي قام به الباحث للمصادر والمراجع والمقالات

والمواقع الالكترونية، بصدد مصطلح (Corporate Governance) تبين لـه وجـود (15) معنـى فـي اللغـة العربيـة لتفسـير المصـطلح المـذكور، هـي: (حوكمـة الشـركة، حاكميـة الشـركة، حكمانيـة الشـركة، الـتحكم المشـترك، الـتحكم المؤسسي، الادارة المجتمعية، ضبط الشركة، السيطرة على الشركة، المشاركة الحكوميـة، ادارة شـؤون الشـركة، الشـركة الرشـيدة، توجيـه الشـركة، الادارة الحقـة للشـركة، الحكـم الصـالح للشـركة، اسـلوب ممارسـة سـلطة الادارة فـي الشركة).

وللخروج من هذه المشكلة والركون الـى معنـى فـي اللغـة العربيـة يكـون مقبـولا لغة واصطلاحا ويحمـل الـدلالات الاساسية للمصطلح المذكور، لجـأ الباحـث الـى خيارين اثنين عساهما ان يساهما في بلوغ غايته، هما:

أ- **المراجعـة القاموسـية:** اسـفرت المراجعـة القاموسـية التـي شـملت (9) قواميس، عن النتائج المعروضة في الجدول.

معاني (Governance) في عينة من القواميس

ت	القاموس	السنة	الصفحة	المعنى							
				سيطرة	توجيه	سلطة	حكم	خضوع	انقياد	اشراف	حقيقة
1	Advanced Dictionary Current	1980	374	*	*	*	*				
2	Thorndite Junior Dictionary	1965	374	*							*
3	Al-mawrid Dictionary	2000	306	*	*		*				
4	Living webster	1981	419			*				*	
5	Almawrid Alquareeb	2003	178	*	*						
6	English – Arabic Reader's	1980	295				*				
7	Alearner's Arabc English Dictionary	1972	523	*	*						
8	Atlas	الكتروني	الكتروني	*	*			*	*		
9	Webster's Seventh New Colleglate Dictionary	1969	361				*				
المجموع				6	5	2	4	1	1	1	1
النسبة				%67	%56	%22	%44	%11	%11	%11	%11

المصدر: من اعداد الباحث بالاستناد الى الادبيات المشار اليها

يظهر من الجدول، ان النسبة الاعلى انحصرت بالدرجة الاولى عند معنى (سيطرة) وبالدرجة الثانية عند (توجيه)، اذ بلغت نسبتيهما اكثر من (50%)، وجاء بالدرجة الثالثة معنى (حكم) بنسبة اقل من (50%) بقليل، اما باقي المعاني فكانت نسبها قليلة.

وعلى الرغم من ان المعاني الثلاثة آنفة الذكر مقبولة لانها تعكس ترجمة (Governance)، الا ان الباحث يعتقد انها غير شاملة لدلالاته، لانه اوسع من ان يكون (سيطرة، توجيه، حكم) برغم انه يضمها في ممارساته. ومما يسند وجهة النظر هذه، رأي (Gill, 2001:7) والذي مفاده: " ان الحاكمية تمثل رؤية (التخطيط للمستقبل) وغاية نهائية (وضع الاهداف وتحديد الطريق العام لتحقيقها) وموارد (تأمين الموارد اللازمة لتحقيق الاهداف) وتحكم وسيطرة (التاكد وبشكل دوري بان الالية المؤسسية يتم ادامتها وانها متقدمة للامام ضمن الحدود القانونية وتقديم تقارير التقدم الى المشاركين في تحمل المخاطر). وعلى اساس ما تقدم نحتاج الى مصدر آخر للتفسير.

ب- **الاستئناس برأي المجمع العلمي العراقي:** بغية الحصول على معنى يعكس فعلا كل دلالات مصطلح (Governance) لجأ الباحث الى المجمع العلمي العراقي للأستئناس برأيه، اذ اوضح المجمع عند مفاتحته بصدد الموضوع ان المعنى الملائم للمصطلح المذكور هو (الحاكمية)، مبررا اعتماد هذه التسمية بمجموعة من الاسانيد اللغوية والعلمية.

وتاسيسا على ما تقدم فان الدراسة الحالية ستعتمد مصطلح (الحاكمية) للدلالة عن (Governance) ومصطلح حاكمية الشركة للدلالة عن (Corporate Governance).

وبعد الانتهاء من تحديد معنى مصطلح (Corporate Governance) والذي يرمز له اختصارا (CG) سيتم استعراض مفهوم المصطلح المذكور، والذي هو الاخر لم يتم الاتفاق عليه، اذ اشارت (ابو العطا، 2003:47) في هذا الصدد: " وفي بداية تناول هذا الموضوع تجدر الاشارة، الى انه على المستوى العالمي لا يوجد تعريف اوحد متفق عليه، وهذا ما تؤكده موسوعة (Corporate Governance Encyclopedia)، وقد يرجع ذلك الى تداخله في العديد من الامور التنظيمية والاقتصادية والمالية والاجتماعية للشركات وهو الامر الذي يؤثر في المجتمع والاقتصاد بشكل عام. ويعضد (الكايد، 2003:9) الرأي السابق، بقوله: " كما ان الاتفاق على التعريف المحدد والدقيق لمصطلح الحاكمية، اخذ ابعادا ومضامين عديدة. ففي احدى الندوات الدولية الحديثة قام عشرون اكاديميا وممارسا بتتبع

جذور المصطلح الى القرنين السابع عشر والثامن عشر في انكلترة، اذ جمعوا التعاريف من المصادر العديدة لها، والتي اوضحت تطور اتساع معاني الحاكمية وتوصلوا الى: ان التغير في دور الحكومة، وتغير البيئة التي على الحكومة ان تمارس دورها فيها، قد تمخض عن جلب الحاكمية الى الاستخدام من قبل العامة كعملية (Process)، اذ لم تعد كلمة حكومة (Government) كافية ".

وتحقق الباحث مما تقدم عن طريق المسح الذي اجراه على المراجع والمصادر والمقالات التي امكنه الوصول اليها، والذي افضى الى حصر (32) مفهوما للمصطلح المذكور تغطي المراحل الثلاث المشار اليها في موضوع (بدايات ظهور الحاكمية ومؤشرات تطورها).

(Monks ,1986:92), (Monsk, 1990:8), (UNDP, 1997:3), (Tim & John, 1999:7), (ابو كمال، 2000:2), (Hitt,etal., 2001: 404) ,(Grosse, etal., 2001:170), (احمد، 2003:9) , (Grant ,2003:1) , (Gawri ,2003:2) , (Hitt,etal., 2003:309), (الكايد، 2003: 8- 13) , (ابو العطا، 2003:47) , (Wheelen & Hunger, 2004:26), (Robeca , 2004:1-8) , (Spanos ,2005:17).

نعرض في الجدول الآتي ثمانية مفاهيم منها موزعة على المراحل الثلاث.

مجموعة منتقاة من مفاهيم الحاكمية من وجهة نظر بعض الكتاب والباحثين والمهتمين

المرحلة	ت	الكاتب	السنة	مضمون المفهوم
الأولى عدد مفاهيمها (2)	1	Monks	1986	نظام ذاتي للتوجيه والادارة والرقابة على اقتناء موارد الشركات المساهمة بمعرفة مجالس ادارتها المنتخبة من قبل حملة الاسهم بالجمعية العمومية.
الثانية عدد مفاهيمها(8)	2	Colley	1992	نظام يتم بواسطته توجيه شركات الاعمال وتراقب توزيع الحقوق والمسؤوليات بين مختلف اصحاب المصالح (مجلس الادارة، المديرون، المساهمون، العاملون)

المرحلة	ت	الكاتب	السنة	مضمون المفهوم
	3	منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية UNDP	1997	توزيع الحقوق والمسؤوليات بين مختلف المشاركين في الشركة، مثل مجلس الادارة، والمديرين والمساهمين واصحاب المصالح الاخرين، كما انها تبين القواعد والاجراءات لاتخاذ القرارات بخصوص شؤون الشركة، وهي بهذا تؤفر ايضا الهيكل الذي يمكن من خلاله وضع اهداف الشركة ووسائل بلوغ تلك الاهداف ورقابة الاداء.
الثالثة عدد مفاهيمها (22)	4	Tim & John	1999	الاليات التي تشمل الهياكل والمسؤوليات والممارسات والتقاليد التي تعتمدها ادارة الشركة للتأكد من تحقيق رسالتها.
	5	Hitt ,etal.	2001	الاليات الداخلية والخارجية التي تنظم العلاقة بين اصحاب المصالح من خلال تحديد التوجه الستراتيجي للشركة ورقابة ادائها واتخاذ القرارات الستراتيجية على نحو فاعل.
	6	Crosse,et al.	2001	آلية الادارة العليا التي تدير ابتكار القيمة وتتوسط لاحداثها من اجل اصحاب المصالح بما فيهم المجتمع ونقل القيمة فيما بينهم بسياق يضمن المسؤولية تجاههم بصورة متزامنة.
	7	Strebel	2004	ادارة الشركة من قبل جميع الاطراف ذات العلاقة بشكل مباشر من خلال المساهمة في بناء الستراتيجية وصياغة الاهداف وانهاء عصر ادارة الشركة عن طريق الادارة التنفيذية فقط.
	8	Spanos	2005	مجموعة ممارسات تقلل من المخاطر التي تواجه المستثمرين وتسهم في جذب رؤوس الاموال الاستثمارية وتحسن اداء الشركة وعلى وجه الخصوص في المنطقة ذات المنافسة المتزايدة

ومن خلال معطيات الجدول يستخلص الباحث، الاتي:

أولاً) بلغ عدد المفاهيم المطروحة (8) من اصل (32)، وتشكل (25%)، موزعة بنسبة (3%) مفهوم للمرحلة الاولى، و(6%) للمرحلة الثانية، و(16%) للمرحلة الثالثة. ويظهر ان نسبة مفاهيم المرحلة الثالثة تؤلف ما يقارب ضعف مفاهيم المرحلتين الاولى والثانية، وهي نتيجة طبيعية بسبب كثرة

دراسات هذه المرحلة من جهة، وزيادة الاهتمام بممارسة الحاكمية واتساع اعتمادها من جهة اخرى.

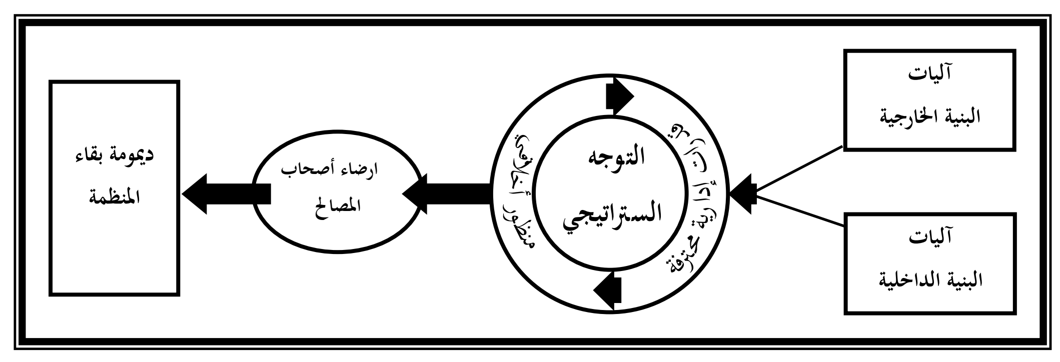
ثانياً) تدرجت سعة المفاهيم وزاد وضوحها عبر المراحل الثلاث، فيلاحظ ان مفهوم المرحلة الاولى ركز على البيئة الداخلية فقط. بينما جاءت مفاهيم المرحلة الثانية لتؤكد تحديد اطراف المصالح الداخلية والخارجية. واتجهت مفاهيم المرحلة الثالثة لتشخيص اطراف المصالح والاليات الداخلية والخارجية والممارسات التي تتضمنها كل آلية والغايات النهائية لها.

ثالثاً) تصدرت كل مفهوم كلمة معينة، فجاءت بالمرتبة الاولى، كلمة (آليات) اذ ترددت بخمسة مفاهيم، وبنسبة (62.5%) من اصل المفاهيم، تلتها كلمة (نظام) وجاءت مرتين وبنسبة (25%)، واخيرا كلمة (ادارة) وترددت مرة واحدة بنسبة (12.5%). ويلاحظ ان معظم مفاهيم المرحلة الثالثة بدأت بكلمة (آليات)، وهذا يعني ان التوجه المعاصر ينظر الى (الحاكمية) على انها آليات غايتها ارضاء اصحاب المصالح كافة، وضمان بقاء المنظمة في عالم المنافسة.

وانطلاقا من الطروحات السابقة وتاسيسا عليها، يضع الباحث مفهومه النظري لحاكمية الشركة ومفاده:

مجموعة الآليات التي تضمن رسم التوجه الستراتيجي للمنظمة، للسيطرة على متغيرات بيئتها الداخلية، وتلبية متطلباتها والاستعداد لمواجهة متغيرات بيئتها الخارجية والتكيف معها، ضمن منظور اخلاقي، وبتوافر مقدرات ادارية محترفة، لتحقيق مطالب اصحاب المصالح كافة، وديمومة بقاء المنظمة، وبمنأى عن تسلط أي فرد فيها.

ويصور الشكل منظور الباحث لمفهوم الحاكمية المطروح:



مكونات مفهوم حاكمية الشركة

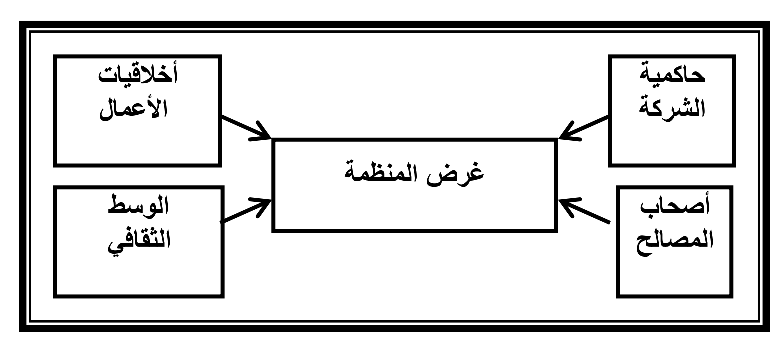
اهمية الحاكمية: يمكن بلورة اهمية الحاكمية، بما ياتي:

أ- تعد منظومة ايكولوجية تنشر تاثيرها المتبادل على العديد من المجالات الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، القانونية، الادارية. فمن الناحية الاقتصادية تعمل الحاكمية على تعظيم قيمة الشركة وتدعيم تنافسيتها بالاسواق، بما يمكنها من جذب مصادر تمويل محلية وعالمية للتوسع والنمو يجعلها قادرة على خلق فرص عمل جديدة،وتحقيق استقرار اسواق المال (Monks & Minow, 2001:180). اما من الناحية الاجتماعية فتأتي من كون الشركات تؤثر وتتأثر بالحياة العامة، اذ ان اداءها يمكن ان يؤثر في الوظائف والدخول ومستويات المعيشة. ومن ثم يجب ان تسأل الشركات عن التزامها في الاطار الاشمل لرفاهة المجتمع وتقدمه. (ابو العطاء، 2003:49). ويبرز تأثير الحاكمية السياسي من خلال معاونة الادارة الحكومية في تحقيق طموحات المواطنين في الاستجابة لمتطلباتهم وحاجاتهم بشكل مناسب، لاسيما في مجال تخفيف حدة الفقر وتعزيز حقوق الانسان وارساء قواعد العدل. اما الانظمة القانونية فتعد صمام الامان الرئيس الضامن لحاكمية جديدة للشركات من خلال توفير معايير الافصاح والشفافية والنزاهة. (Grosse etal , 2001:171)

ب- تمثل منظومة معايير وممارسات معاصرة لاستثمار الموارد المتاحة للمنظمات بكفاءة وفاعلية عاكسة حالة تقدم الادارة وتطويرها من ادارة تقليدية الى ادارة تتجاوب مع متطلبات اصحاب المصالح وتستعمل الاليات المناسبة لتحقيق الاهداف المرجوة من المنظمة ومشاريعها بشفافية (UNDP, 2001:28). وقد عبر (Levitt, 2002:209) في كتابه (خذ من الشارع Take on the street) عن هذه الحالة بقوله: " لقد تحول شعار المستثمر من الهروب الى الصمود "، فبعد ان كان المستثمر يبيع اسهمه التي يمتلكها ويترك الشركة – هروب – او كما يقال (With his feet to vote)، عندما يرى ان ادارة الشركة غير كفوءة او انها تعمل على وفق آليات غير فاعلة وبعيدة عن الاخلاقيات، ولكن تغيرات هذه النظرة في الوقت الحاضر بفضل الحاكمية وآلياتها، الى محاولة اصلاح ادارة الشركة – الصمود- لتحقيق نجاحها، ومن ثم بقائها في عالم المنافسة ".

ج- تعمل كمتغير اساس من متغيرات الادارة الستراتيجية التي تؤثر في تحديد اغراض المنظمة وتوجهها الستراتيجي.

ويصور الشكل منظور (Johnson & Scholes , 1997:184) بهذا الصدد.



شكل المؤثرات في الاغراض المنظمية
المصدر (Johnson & Scholes , 1997:184)

ويعضد (Grosse etal , 2001:168) الرأي السابق بقوله: " ان لحاكمية المنظمة ومناهجها اثراً كبيراً على انماط الستراتيجيات التي تصوغها وتنفذها.

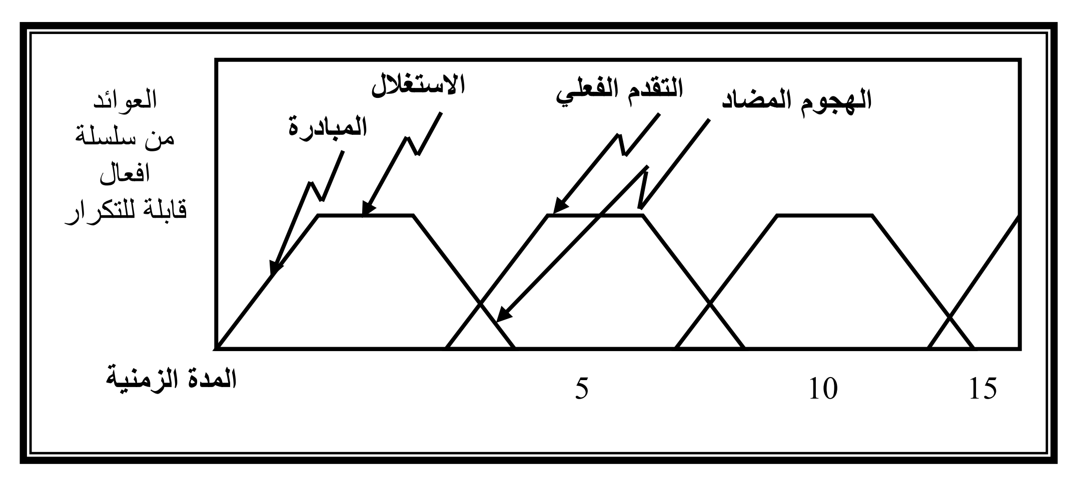
ويؤيد (Witt & Mayer , 2002:873) تاثير الحاكمية على صياغة غرض المنظمة، اذ اشاروا الى ان الوظيفة الاولى للحاكمية هي التاثير في صياغة رسالة المنظمة واعلان وايصال المبادئ الاساسية التي ستقود نشاطاتها، وان تحديد غرض المنظمة ووضع الاسبقيات بين المطالبين بها يعد جزءا من وظيفة الصياغة، فمجلس الادارة يمكنه تنفيذ هذه المهمة عبر المفاضلة بين الخيارات الستراتيجية وتبني الخيار الانسب.

وعلى هذا الاساس عدّ (Hitt etal , 2003:308- 309) ان الحاكمية تعنى بتحديد الاتجاه والاداء الستراتيجي للمنظمات، عبر اتخاذ القرارات الستراتيجية الناجحة، لحماية موارد المنظمة واستثماراتها، وضمان قدر مناسب من الرؤية والمرونة المطلوبتين للمديرين، الذين يفترض ان تتوافر فيهم خصائص: الفهم، الذكاء، التفاهم، لكي يكيفوا توجههم مع البيئة وتلبية احتياجاتها. (Shunnaq & Reid ,2000:21)

د-تؤثر في تطوير عمليات التدقيق والمراجعة المالية والستراتيجية، فمن خلال تنفيذ وظيفة الاشراف بشكل فعال، بوجود التوجه الستراتيجي القوي، تتاكد فاعلية الرقابة والتدقيق الستراتيجي والمالي عن طريق تقليل التناقض بين ما هو كائن وبين ما ينبغي ان يكون في مصالح الاطراف كافة. (Julie, 2001:33)

هـ- تقلل حالات الصراع كافة في المنظمة وتزيد من حالات الاندماج والتفاعل بين اصحاب المصالح، عن طريق زيادة فاعلية الافصاح والمسائلة والرقابة

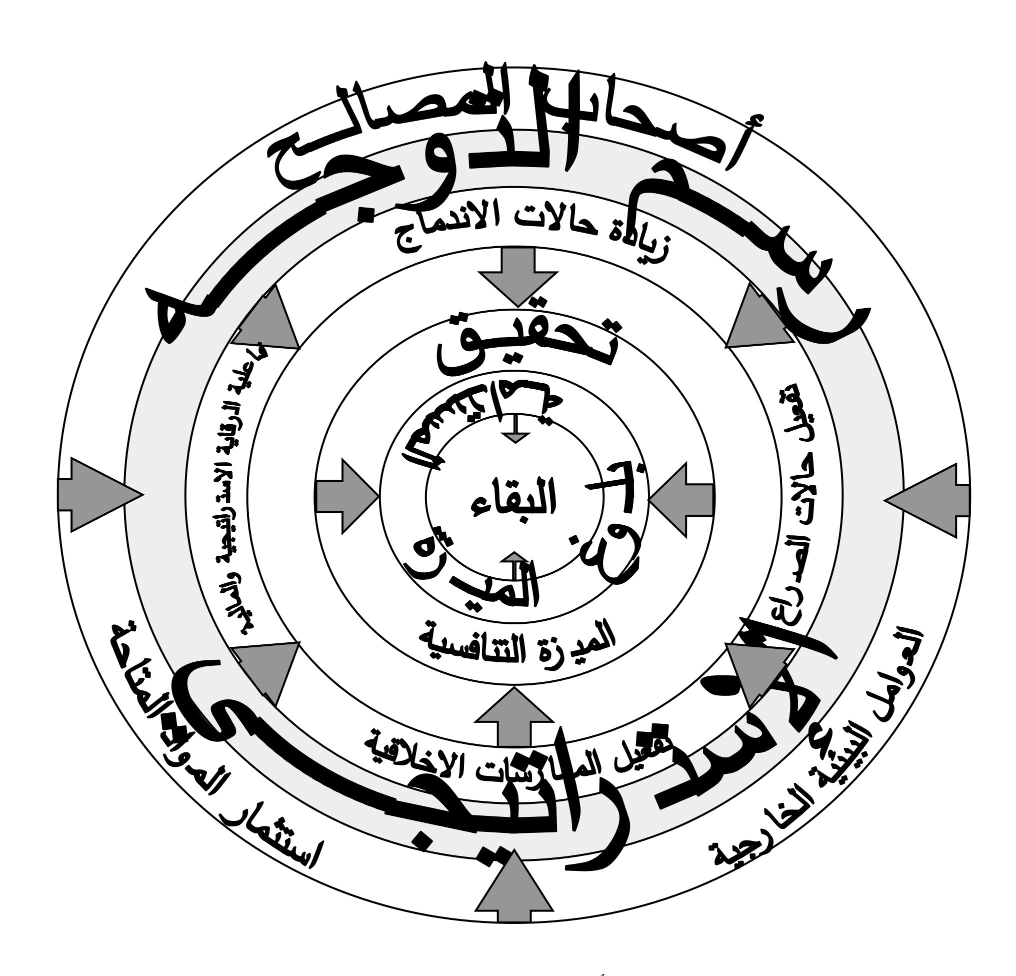
والتحفيـز، بشـكل يسـهم فـي اسـتثمار رأس المـال الفكـري المتـاح، وزيـادة مساحة الابداع التي تفضي الى تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، لأن رأس المال الفكري يمتلك القدرة على خلق الهجوم المضاد قبل ان تتآكل الميزة التنافسية الحالية، وهذا الهجوم المضاد يؤدي الى قيام الشركة بالقضاء على منتجاتهـا الحاليـة او تطويرهـا او اضـافة منتجـات جديـدة. (Hitt,etal., 2003:309) و (Hobbs , 2003: 540)، ويوضح الشكل بناء الميزة التنافسية المستدامة.



بناء الميزة التنافسية المستدامة, المصدر: (Hitt etal, 2003:309)

ويعضـد (العنـزي، 2005) الـرأي السـابق بقولـه: " ان الحاكميـة تمثـل ادارة الادارة العليا عبر مجموعة من المهمات والنشاطات غايتها الاشراف على الادارة المذكورة وتوجيه سلوكها بما يضمن الفوز بقلوب وعقول اصحاب المصالح كافة.

ويستخلص الباحث من الطروحات السابقة، ان اهمية الحاكمية تكمن في كونها منظومة شمولية اذا ما استثمرتها المنظمة، على وفق منهجية منتظمة ستجعلها قـادرة علـى التعامـل مـع متغيـرات بيئتهـا الخارجيـة، واستثمار معطيـات بيئتهـا الداخلية، وتقليل حالات الصراع، وزيادة حالات الاندماج بين اصحاب المصالح، بما يسهم في تحقيق الميزة التنافسية وتحقيق استدامتها التـي تضمن ديمومة البقاء للمنظمة في عالم المنافسة. ويصور الشكل منظور الباحث لأهمية الحاكمية.



أهمية الحاكمية

المصدر: من اعداد الباحث على وفق ما عكسته الادبيات

3- مستويات الحاكمية ومداخل دراستها

أ-مستويات دراسة الحاكمية: يمثل الجدول مستويات دراسة الحاكمية، وتحليلها.

مستويات دراسة الحاكمية

ت	اساس التصنيف	مستوى التصنيف	مضامين المستوى
1	الشمولية Morck , 2003:15	كلي	دراسة العوامل والمتغيرات الاساسية على مستوى الدولة.
		جزئي	دراسة العوامل والمتغيرات على مستوى قطاع محدد اوادارة المنظمات والمشاريع
2	الهدف Gill , 2001:10	الربح	دراسة العوامل والمتغيرات الاساسية على مستوى منظمات هدفها تحقيق الربح
		اللاربح	دراسة العوامل والمتغيرات الاساسية على مستوى منظمات هدفها تقديم خدمات للمجتمع بشكل طوعي
3	الملكية Hopkins , 2000:22	خاصة	دراسة العوامل والمتغيرات الاساسية على مستوى منظمات يمتلكها اشخاص طبيعيون او معنويون وليس للدولة أي دخل في ادارتها.
		شراكة	دراسة العوامل والمتغيرات الاساسية على مستوى منظمات تشترك الدولة والقطاع الخاص او مجموعة من الدول في تاسيسها.
		عامة	دراسة العوامل والمتغيرات الاساسية على مستوى منظمات تمتلكها الدولة
4	نوعية العلاقة شعراوي واخرون، 2001: 10	علاقة آليات السوق وتدخل الدولة	دراسة العلاقة بين آليات السوق وتدخل الدولة فيما يتعلق بتقديم الخدمات العامة، وعادة ما يعكس هذا الاتجاه الحد من التدخل الحكومي وضغط النفقات والاتجاه نحو الخصخصة
		علاقة اصحاب المصالح بنظام ادارة المنظمة	دراسة العلاقة بين اصحاب المصالح وادارة المنظمة للوصول الى علاقة تحقق مصالح المنتفعين كافة وارضاءهم وجعلهم متمسكين بالمنظمة.
		علاقة اساليب ادارة الاعمال بالمنظمات العامة	دراسة امكانية ادخال اساليب ادارة الاعمال في المنظمات العامة، عن طريق ادخال قيم جديدة مثل المنافسة، التمكين، ومعاملة متلقي الخدمة على انهم مستهلكين.

ت	اساس التصنيف	مستوى التصنيف	مضامين المستوى
		علاقة منظومة القيم الديمقراطية بمؤشرات شرعية النظام	شجع البنك الدولي هذا المستوى من خلال تبنيه لسياسات مرتبطة به مثل الاصلاح الاداري، تقليص حجم المؤسسات الحكومية، وتشجيع الاتجاه نحو القطاع الخاص واللامركزية الادارية وتعظيم دور المنظمات غير الحكومية.
		علاقة المؤسسات الرسمية وغير الرسمية	يؤكد دراسة محصلة التفاعلات الرسمية وغير الرسمية بين عدد من الفاعلين مثل الدولة والمنظمات غير الحكومية والقطاع الخاص، انطلاقا من كون الدولة لم تعد الفاعل الوحيد المؤثر في صنع السياسات العامة.
5	التوجـــــه (Hitt , 2001: 21) و (العامري، Watson & Heal , 1998: 14) و (ابو العطا، 2003: 7-49)، (Hobbs etal, 2003:309)، 2003:18	سياسي	دراسة وتحليل علاقة الدولة بالمجتمع لتحقيق مبادئ العدل والمساواة
		اقتصادي	دراسة وتحليل عمليات صنع القرارات التي تؤثر في انشطة الدولة الاقتصادية وعلاقاتها بالاقتصادات الاخرى.
		اجتماعي	دراسة وتحليل علاقة المنظمات مع المجتمع ودورها في تحقيق المسؤولية الاجتماعية ورفاهية المجتمع.
		قانوني	دراسة كيفية التوصل الى آلية لحماية المستثمرين وتنظيم علاقتهم بالمنظمة ضمن نظام قانوني.
		مالي	تنظيم العلاقة بين ادارة المنظمة ومالكيها بالشكل الذي يحد من قدرة المديرين على القيام بالممارسات غير المرغوبة على حساب موارد المنظمة.
		ستراتيجي	دراسة الآليات التي تحكم تنظيم علاقة اصحاب المصالح داخليا وخارجيا بشكل يزيد من قوة المنظمة ومساحة الفرص المتاحة امامها ويقلل تهديدات الاستيلاء عليها.

المصدر: من اعداد الباحث بالاستناد الى الادبيات المشار اليها

ب-مداخل دراسة الحاكمية: تتفق وجهات نظر عدد من الكتاب والباحثين، على ان هناك مدخلين اساسيين لدراسة الحاكمية، هما (Clerp , 1997:50) و (Cohen & Hanno , 2000: 139) و (Julie , 2001: 33) و (ابو العطا، 2003: 50)

(أولاً) المدخل الخارجي Outsider Approach:

يركز هذا المدخل على تعظيم ثروة المالكين، عن طريق المساءلة والاشراف على تحقيق اهداف المنظمة من قبل المالكين والمساهمين مباشرة، والاهتمام بمصالحهم فقط.

(ثانياً) المدخل الداخلي Insider Approach:

يستند هذا المدخل الى آليات الحاكمية وهياكلها، وتعكس انموذجا لرقابة الشركة، والذي يهتم بمصالح الاطراف المتعددة، مثل: المالكين، المساهمين، المديرين، الدائنين، الزبائن. وشجعت (منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية) في وثيقتها الموسومة (مبادئ حاكمية الشركات) على اتباع هذا المدخل لانه يخدم جميع الاطراف. (OECD, 2000)

ويرى الباحث ان المدخل الداخلي يعكس مفهوما اوسع واشمل لتحليل آليات الحاكمية وممارساتها، اذ يمنح اعتبارا قويا للبيئة والاطراف المستفيدة كافة، وكذلك للمسائل الاجتماعية والاخلاقية، فضلا عن مطالبته بتوصيل المعلومات المالية وغير المالية لمتخذي القرارات الداخليين والخارجيين. وعلى هذا الاساس سيعتمد هذا المدخل في الدراسة الحالية.

المبحث الثاني
الآليات الاستراتيجية للحاكمية

تتكفل بيانات هذا المبحث ومعلوماته بالاجابة عن التساؤلين الثالث والرابع من تساؤلات الفصل الحالي واللذين مفادهما:

أولاً: ما آليات الحاكمية نظريا، والى اين وصلت تطبيقاتها عمليا؟

ثانياً: ما نماذج قياس الحاكمية ومؤشراتها الاساسية؟

اولاً: آليات الحاكمية بين الطروحات النظرية والتجارب العملية

للاجابة عن التساؤل الثالث من تساؤلات المبحث الحالي، والذي مضمونه (ما آليات الحاكمية نظريا؟ والى اين وصلت تطبيقاتها عمليا؟)، فان معطيات هذه الفقرة ومعلوماتها ستركز على الجوانب الاتية:

1- مفهوم آليات الحاكمية وتصنيفها في الفكر الاداري والفلسفي:

بدءا لابد من تحديد معنى الالية (Mechanism)، لغة واصطلاحا ثم اجرائيا لاغراض الدراسة الحالية، فقد اتضح ان الآلية كمفردة لغوية تشير كما ورد في المعجم التجاري والاقتصادي الى (عوامل او جهاز). (تيودوري، 1979: 194) . واما في قاموس القارئ فجاءت (الاجزاء العاملة في آلة).(Oxford, 1980:429) ، واعطاها قاموس (المورد القريب) معنى اكثر دقة وشمولية مفاده (طبيعة تركيب الاجزاء في آلة ما). (البعلبكي والبعلبكي، 2003:246)

ويستخلص الباحث من المعاني السابقة ان الالية منظومة تشمل مجموعة من الاجزاء، التي تعمل بتناسق وتعاون، بحيث ان الخلل في جزء منها يؤدي الى توقف المنظومة بكاملها او خلل في طريقة عملها. ومن هذا المنطلق جاء مفهوم (Neuschel , 2001:11) للآلية كاصطلاح على انها " مجموعة العوامل التي تتحكم بظاهرة معينة، كمثال على ذلك آليات السوق التي تتحكم في طبيعة العرض والطلب ".

وتأسيسا على ما تقدم، يعرف الباحث آليات الحاكمية بدوره على انها:

مجموعة الممارسات – مهمات وخصائص – التي تضمن للمنظمة السيطرة على متغيرات بيئتها الداخلية، والتكيف مع متغيرات بيئتها الخارجية بافصاح عالي، وشفافية واضحة لتحقيق مطالب اصحاب المصالح كافة.

اما بصدد تصنيف اليات الحاكمية في الفكر الاداري النظري، فقد وجد الباحث اتفاق كبير بين عدد من الكتاب والمنظرين وخلاصات التقارير، امثال:

(Garratt etal ,1998:13-19) , (Watson & Head ,1998:14-15) , (Dey Reporte,2001:15), (Grosse etal ,2001:172- 174) , (Mayer, 2002:11-17) , (Hitt etal ,2003:310-333).

على ان الاليات هي (آليات داخلية Internal Mechanism) و(آليات خارجية External Mechanism)، إلا إن الاختلاف انصب على عدد الاليات المكونة لكل منها وتسمياتها. وللوصول الى قرارمناسب بصدد تحديد الاليات التي ستعتمد هنا، لجأ الباحث الى طريقة مسح الاليات في الفكر التنظيمي الستراتيجي، وكما موضح في الجدول.

الاليات الداخلية والخارجية للحاكمية بحسب رأي عينة من الكتاب

ت	الكاتب	السنة	الآليات الداخلية							الآليات الخارجية
			تركيز الملكية	مجلس الادارة	تعويضات المديرين	الهيكل متعدد الاقسام	ممارسات الوظيفة من قبل المدير قبل المدير	انظمة الرقابة	المسؤولية الاجتماعية[1]	السوق لاغراض السيطرة على الشركة
1	Johnson & scholes	1997	*	*	*				*	*
2	Wtson & Head	1998	*	*	*					*
3	Garrate ,etal	1998	*	*	*					*
4	Hitt etal	2000	*	*	*	*				*
5	Grosse etal	2001	*	*	*		*	*		*
6	Dey Report	2001	*	*	*	*				*
7	Mayers	2002	*	*	*					*
8	Hitt etal	2003	*	*	*					*
9	Boot & Macey	2003	*	*	*			*		*
10	Whealan & Hunger	2004		*	*				*	*
العدد			9	10	10	2	1	2	2	10
النسبة الى مجموع الكتاب			%90	%100	%100	%20	%10	%20	%20	%100

المصدر: من اعداد الباحث على وفق المصادر المذكورة

ويتضح من الجدول ان النسبة الاعلى لآليات الحاكمية الداخلية، كانت الى مجلس الادارة وتعويضات المديرين التنفيذيين وبنسبة (100%)، أي ايد جميع الكتاب اعتمادها، ثم آلية تركيز الملكية، وبنسبة (90%) أي ايد تسعة كتاب من اصل عشرة اعتمادها. اما باقي الآليات، فكانت نسبتها اقل من النصف كثيرا. وبصدد الآليات الخارجية، فكانت واحدة هي السوق لاغراض السيطرة، وحصلت على تأييد جميع الكتاب لاعتمادها.

وتأسيسا على ما تقدم، فان الاليات الداخلية التي ستعتمد في هذه الدراسة: مجلس الادارة، وتعويضات المديرين التنفيذيين وتركيز الملكية، اما الالية الخارجية فهي السوق لاغراض السيطرة. وعلى هذا الاساس سنقدم تفاصيل ممارسة الاليات المذكورة، وكما ياتي:

(1) تشمل المسؤولية الاجتماعية (الافصاح، الشفافية، عرض المعلومات، العلاقات، الالتزام)

أ- الاليات الداخلية:

(أولاً) مجلس الادارة Board Of Directors

(1) مفهوم مجلس الادارة: يمثل مجموعة من الافراد المنتخبين الذين تكون مسؤوليتهم الرئيسة العمل على وفق مصالح المالكين من خلال الرقابة والسيطرة على المديرين في المستوى التنفيذي الا على. ويصنفون هؤلاء الافراد ضمن ثلاث مستويات: (الداخليين)، ويمثلون المديرين الفاعلين في المستوى الاعلى للشركة، ويجري انتخابهم في المجلس لانهم مصدر المعلومات عن العمليات اليومية للشركة، و(الخارجيين ذوي العلاقة Related outsiders)،الذين لهم علاقة تعاقدية او غير ذلك مع الشركة ولكنهم لا يشتركون في نشاطاتها اليومية، و(الخارجيين outsider) ويمثلون افرادا ينتخبون في المجلس لتقديم المشورة للشركة، وقد يمثلون مواقع ادارية عالية المستوى في شركات اخرى. (Wheelen & Hunger ,2004: 29) و(Hitt, etal., 2003:319- 320)

(2) مهمات مجلس الادارة: بالاستناد الى توصيات تقرير لجنة (Basel , 1999)، ودراسة مجلس ادارة شركة (KB Home, 2000)، فضلا عن طروحات (Hitt etal., 2003) ونتائج دراسة (Wheelen & Hunger , 2004)، التي شملت مقابلة (200) عضو مجلس ادارة من ثمان بلدان، هي: كندا، فرنسا، المانيا، فلندا، سويسرا، هولندا، المملكة المتحدة وفنزويلا. يمكن تلخيص مهمات مجلس الادارة، بما ياتي:

أ- توجيه شؤون المنظمة، وحماية حقوق حملة الاسهم ومصالحهم، من خلال صياغة الستراتيجية الكلية، وتعيين توجهها الستريتيجي، ومجموعة القيم المشتركة.

(Hitt etal , 2003: 319) و (Basel Committee ,1999:5). هذا مع العلم ان فاعلية التوجه الستراتيجي ودرجة شموليته يعتمد بالدرجة الاساس على فاعلية المشاركة من قبل المجلس.

وحدد (Wheelen & Hunger ,2004: 28)، ستة مناطق لقياس مشاركة مجلس الادارة في صياغة الستريتيجية ورسم توجهها، كما موضح في الشكل.

واطئ سلبي

مدى مشاركة المجلس في الستراتيجة

مرتفع فعال

[illegible]	الموافقة الشكلية	الحد الادنى من المراجعة	مشاركة اسمية	مشاركة فاعلة	[illegible]
لايعرفون ما	تسمح	تراجع بشكل	تشارك بدرجة	تسال و تتخذ	تتولى دور

يفعلون فلا توجد أي مساهمة	للمديرين باتخاذ القرارات كافة وتصوت بحسب توجيه المديرين	رسمي بعض الأمور المختارة التي تضعها الادارة امامها	محدودة في اداء او مراجعة بعض القرارات الحساسة، المؤشرات او برامج الادارة	قرارات نهائية وتوافق عليها بخصوص الرسالة والاهداف وتقوم بالتدقيق الاداري والمالي	المبادرة في وضع وتعديل: الرسالة، الاهداف، السياسات تمتلك لجنة استرتيجية نشطة جدا

مدى مشاركة مجلس الادارة في صياغة الستراتيجية

المصدر: (Wheelen & Hunger ,2004: 28)

ويستخلص الباحث من الشكل، ان مناطق المشاركة قد تفرز بدورها على ارض الواقع ستة انواع من مجالس الادارة، تتراوح بين مجالس وهمية ومجالس متحفزة. ومما يدعم هذا الرأي نتائج مسح (2235) مصرف من المصارف التجارية الكبرى قامت به (Egon Zennder International) للاستشارات الادارية، وسالت من خلاله المديرين التنفيذيين السؤال الاتي: " ما الوصف الذي يعكس دور مجلس ادارتكم في النجاح الستراتيجي لمصارفكم؟. وكانت اجاباتهم على النحو الاتي:

- مشاركة متحفزة %5
- مشاركة فاعلة %22
- مشاركة اسمية %45
- مشاركة بالحد الادنى من المراجعة %20
- مشاركة شكلية و وهمية %8

ومن المثير للدهشة، ان مديرا تنفيذيا واحد فقط من المصارف الكبرى، ويشكل (5%) من مجموع الاستجابات، يعد مشاركة مجلس الادارة، مشاركة متحفزة في النجاح الستراتيجي لمصرفه. (هيلن وهنجر، 1990: 99)

ولكن صورة النتيجة المثيرة للدهشة تغيرت بعد (14) عام، اذ تبين من خلال مسح لاعضاء مجلس الادارة في كبرى الشركات الامريكية، قامت به (Korn-Ferry International) للاستشارات الادارية، ان اكثر من (60%) من المستجيبين ايدوا مشاركة اعضاء المجلس مشاركة متحفزة، وبعمق في عمليات صياغة الستراتيجية، مقابل (1%) فقط الى اللا مشاركة نهائيا في الصياغة، وتوزعت باقي النسب على المناطق الاربع الاخرى (Wheelen & Hunger ,2004: 28).

ويعزي الباحث سبب هذا التغير في النتائج الى زيادة الاهتمام بعمليات استقطاب اعضاء مجلس الادارة المحترفين، وتأكيد حسن اختيار الافضل ووفقا للمهمات والخصائص المرسومة. ومما يدعم الرأي السابق نتائج المسح لاراء اكثر من (1000) عضو مجلس ادارة، وتبين من خلاله ان احد الاهتمامات الملحة لهؤلاء الاعضاء هو الادارة الستراتيجية، اذ قال احدهم: " في الماضي كانت الادارة الستراتيجية وظيفة الادارة بمفردها، ولكن في الوقت الحاضر اصبحت متداخلة مع دور المجلس ومهماته، ونتيجة لذلك اصبح اعضاء المجلس يفكرون في انفسهم كمشاركين في الادارة الستراتيجية للمنظمة ".(Tashakori &Boutton ,2000:84)

ب- تعيين واستئجار المديرين التنفيذيين (CEO_s) وتعويضهم بالاجر والمكافآت التي تنسجم ومقدراتهم والقيم الاخلاقية والثقافة التنظيمية للمنظمة. (Basel ,1999:8)

جـ- تقويم اداء المديرين التنفيذيين بانتظام على اساس الستراتيجيات والاهداف الموضوعة والمتفق عليها بين المجلس والمدير التنفيذي، واتخاذ الاجراءات المناسبة على ضوء نتائج التقويم ثوابا او عقابا. (هيسل، 2003:210). وتأييداً لما ذكر، قال (Bacon & Brown) عضوا مجلس ادارة المؤسسة الفيدرالية لتأمين الودائع في امريكا: " يجب ان يعمل المديرون بدرجة من الجد والاجتهاد والاهتمام والمهارة التي يمارسها الرجال العاديون الحريصون في مواقف مشابهة في وظائف مماثلة. وفي حالة فشل المدير في التصرف بالحرص المطلوب مما ينتج عنه اضرار بالمؤسسة بطريقة ما، عندئذ قد يتحمل المدير المهمل شخصيا مسؤولية الضرر الذي وقع. ففي سبيل المثال، بعد ان جمعت المؤسسة آنفة الذكر مبلغ (4.5) بليون دولار لانقاذ بنك شيكاغو المتدهور في عام (1984)، قامت بطرد تسعة من مديري البنك الستة عشر في ذلك الوقت واستقال اثنان منهم. وبالرغم من ان كل مدير اقسم بحسب ميثاق جمعية مديري البنوك " ان يدير شؤون البنك بامانة واخلاص، فان المؤسسة الفيدرالية ذكرت انه كان يجب على المديرين مراجعة ما كان يحدث في بنك شيكاغو باهتمام اكبر ". (وهلين وهنجر، 1990:96)

د- تقسيم المسؤوليات والسلطات بين المديرين في المنظمة، بشكل يضمن توازن القوة والسلطة، من جهة، وضمان عدم الافراط في السلطة لدى فرد او جهة على حساب الاخرين بشكل يؤدي الى تضارب آراء المجلس مع

المديرين، ومن ثم الاخفاق في تحقيق الاهداف المرسومة للمنظمة. (هيسل، 2003:213).

(3) خصائص مجلس الادارة: حددت المصادر المتخصصة ابرز الخصائص المفروض توافرها في اعضاء المجلس، وعلى النحو الاتي:

أ- يتصفون بالامان والنزاهة والشفافية العالية. (Caiden , 2000:15)

ب- يتمتعون برؤية استراتيجية تمكنهم من استشراف مستقبل المنظمة، وتاسيس غايتها، وصياغة اهدافها، في ضوء رسالة واضحة ومحددة تعد بمثابة دليل عمل للمستويات التنفيذية. (هيسل، 2003:177). وانطلاقا من تلك الحقيقة، يحضر مجلس ادارة شركة تكساس للادوية ندوة في الادارة الستراتيجية لمدة اربعة ايام كل عام لمناقشة فرص العمل للاعوام العشرة القادمة. (وهلين وهنجر، 1990: 98)

جـ- يمتلكون تنويع معرفي عالي يشمل خبرات متنوعة ومهارات متعددة في صنع السياسة واتخاذ القرارات الستراتيجية. (K Bhome ,2000:2)

د- يؤلفون مزيجا ثقافيا متجانسا ياتي من تنوع خلفياتهم من اوساط متعددة مثل الوسط الاكاديمي والخدمي والمهني. (Hitt , etal, 2003:320)

هـ- يعملون بحافزية عالية في اجتماعات مجلس الادارة، من خلال تقديم الافكار الجديدة، التي تساهم في دعم عمل المنظمة، وايجاد فرص سوقية جديدة تزيد من عوائد المنظمة، وتقلل من تهديدات المنافسين. (هيسل، 2003:240)

وتقترب الخصائص آنفة الذكر من نتائج دراسة حديثة حول الخصائص المهمة لأختيار عضو مجلس الادارة الجيد، المعروضة في الجدول.

خصائص عضو مجلس الادارة الجيد

الخصيصة	النسبة المئوية
يرغب في ادارة التحديات عندما تكون ضرورية	%95
يمتلك خبرة خاصة مهمة في اعمال الشركة	%67
يستفيد من اللقاءات الخارجية في نصح الشركة	%57
يمتلك خبرة في امور الاعمال العالمية	%41
يفهم اساسيات الشركة التكنولوجية والعملياتية	%39
يجلب معطيات من البيئة الخارجية تضيف قيمة للشركة	%33
يمتلك معرفة في صناعة الشركات	%31
يمتلك منظوراً عالياً في اختصاصه (مجاله)	%31

يمثل اصحاب المصالح تمثيلاً كاملاً	%18

المصدر: (Wheelan &Hunger ,2004:3)

(ثانياً) تعويض المدير التنفيذي Executive Compensation

مفهوم تعويض المدير التنفيذي: نبدأ المفهوم بطرح التساؤل الاتي: هل يستحق المديرين التنفيذيين وزنهم ذهبا؟ Are CEOs Worth Their Weight In Gold ?، وبهذه العبارة بدأ (Hitt,etal., 2001: 401) مناقشتهم لموضوع تعويض المديرين التنفيذيين. بوصفه من الموضوعات بالغة الخطورة ، لان مجلس الادارة، اذا ما اخفق في تحديد التعويض المناسب، فان المنظمة سوف تعاني الكثير، وبالدرجة نفسها التي يعاني بها حملة الاسهم. فكيف يتم اتخاذ قرار التعويضات وما مقدارها؟ هو ما فرض آلية جديدة هي (آلية تعويض المدير التنفيذي). او كما يطلق عليها احيانا (آلية الحاكمية المعقدة A complicated Governance Mechanism) في اشارة لخطورتها وتشعب قراراتها. وللتعرف على مفهوم هذه الآلية واسباب تعقيدها واشكال التعويضات، جاءت هذه الفقرة لتغطي ما مطلوب، فبالنسبة لتعريف آلية تعويض المدير التنفيذي، فهي تمثل آلية تسعى الى دمج مصالح المديرين والمالكين وتوحيدها من خلال الرواتب والعلاوات وتعويضات الحوافز طويلة الامد. (Hitt, etal., 2003:322 -323)

اما لماذا تعد آلية معقدة، فهذا يعود لعدة اسباب، ابرزها:

أ) ان القرارات الستراتيجية لمديري الادارة العليا معقدة وغير روتينية للغاية. لذا فان الاشراف المباشر عليهم يكون غير مناسب للحكم على جودة قراراتهم. ولهذا السبب هناك ميل لربط اجورهم بالنتائج التي يمكن قياسها، مثل الاداء المالي للمنظمة. (Carpenter & Sanders , 2002:185)

ب) ان قرارات المدير التنفيذي غالبا ما تؤثر على النتائج المالية للمنظمة، ولكن بالامد الطويل، وهذا ما يجعل من الصعب تقييم تاثيرات القرارات الحالية على اداء المنظمة. اذ من المعروف ان تكون تاثيرات القرارات الستراتيجية تاثيرات بعيدة الامد، وليست قصيرة الامد. (Hitt,etal., 2003:324)

وامام هذا التعقيد، ولضمان نجاح هذه الالية، تأخذ التعويضات اربعة اشكال (Krishnan & Sivakumar , 2004: 27). ويوضح الجدول (24) هذه الاشكال وغراضها وشواهدها الميدانية.

اشكال تعويضات المديرين التنفيذيين (CEOs) واغراضها وبعضا من شواهدها الميدانية

ت	شكل التعويض	الغرض	بعضا من الشواهد الميدانية
1	الرواتب	ايجاد الاستقرار النفسي للمديرين التنفيذيين، ومحاولة تحفيزهم للمحافظة على بقاء المنظمة. لكن من	بلغ مجموع الرواتب المدفوعة في الولايات المتحدة للمدة من عام 1990 لغاية عام 2000، (1651)

ت	شكل التعويض	الغرض	بعضا من الشواهد الميدانية
		المآخذ على هذا الشكل انه يولد نوعا من الرتابة وضعف المنافسة (Krishnan & Sivakumar , 2004: 27)	مليون دولار، بمعدل (150) مليون دولار. وكان اعلى مرتب (507) مليون دولار دفع عام 1999 لصالح (Charteswang) من شركة (Associates Computer). (Hitt,etal., 2003:325)
2	الخيارات	الخيار(Option) عقد يضمن فيه بائع الخيار للمشتري الحق لشراء من (او بيع الى) البائع اداة مالية معينة بسعر معين خلال مدة زمنية محددة.(العامري والعلي، 2002:152) والغرض منه تشجيع المديرين لابقاء سعر السهم عالي، ومن ثم دمج مصالحهم مع مصالح حملة الاسهم. لكن المأخذ هو احتمال عدم القدرة على اخراج المديرين الذين يمتلكون اكثر من (1%) من اسهم شركتهم عندما يكون ادائهم ضعيف. (Hitt,etal., 2003:324)	بلغ مجموع الخيارات المدفوعة في الولايات المتحدة للمدة من عام 1990 ولغاية عام 2000، (3106) مليون دولار، بمعدل (282) مليون دولار، وكان اعلى مبلغ للخيارات (872) مليون دولار لصالح (Steven jobs) من شركة (Apple Computer). (Hitt,etal.,2003:325)
3	الرواتب والخيارات	الافادة من ايجابيات الرواتب والخيارات ومعالجة مآخذها	بلغ مجموع الرواتب والخيارات المدفوعة في الولايات المتحدة للمدة من عام 1990 لغاية عام 2000، (4757) مليون دولار بمعدل (432) مليون دولار. وكان اعلى مبلغ رواتب وخيارات (1379) مليون دولار دفع لصالح (Steven Jobs) من شركة (Apple Computer). (Hitt,etal., 2003:325)
4	القروض لشراء الاسهم	ادماج اسبقيات المديرين التنفيذيين مع حملة الاسهم بحيث يكسبون المال او يخسرونه مع حملة الاسهم سوية	اقرضت شركة (comdisco)، (106) من المديرين، مايقارب (1) مليون دولار لشراء اسهم الشركة.(Hitt,etal., 2003:325)

المصدر: من اعداد الباحث بالاستناد الى الادبيات المشار اليها.

1) **مهمات المديرين التنفيذيين:** تتلخص مهمات المديرين التنفيذيين، بما ياتي:

أ- تنفيذ توجيهات مجلس الادارة وتقديم النصح والمشورة له في القضايا المصيرية للمنظمة.(General Electric Co. , 1997:5)

ب- تشخيص متطلبات البيئة الخارجية ومقابلتها بمعطيات البيئة الداخلية، في محاولة لفرز الفرص والتهديدات والقوة والضعف في بيئة المنظمة. وعن

ذلك يؤكد (وهيلن وهنجر، 1990:115)، ان يقضي المدير التنفيذي الوقت الاكبر للنظر في المستقبل لمدة عامين او اربعة اعوام.

ج- تحديد الاهداف المطلوبة في ضوء توجيهات مجلس الادارة ونتائج التحليل البيئي وان يلاحظ ان تكون تلك الاهداف واضحة وقابلة للتنفيذ، وترتبط بمستويات الاداء المرتفعة لتحسين قابليات الافراد. ويعبر (Wheelen & Hunger , 2004: 36) عن ذلك بقولهما: " لا يستطيع المدير التنفيذي ان يحسن الاداء بوضع اهداف سهلة التحقيق، وليس فيها أي تحد للافراد ".

د- توجيه المستويات الادارية في المنظمة كافة باساليب تنفيذ الخطط وافهامهم خطوات التصرف لبلوغ الاهداف. (General Electric Co. , 1997:5)

هـ- تعظيم ثروة المالكين وتحقيق مطالب اصحاب المصالح عن طريق البحث عن السبل والوسائل التي تحقق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة. (Financial Resources Limited, 2003:14) ، وعن ذلك قال (Peter & Waterman) في كتابهما (البحث عن التميز In search of Excellence) " يرتبط تقريبا بكل منظمة ممتازة قائد او اثنان قويان يبدوان ان لهما دورا اساسيا في جعل المنظمة متميزة في الاصل ".

2) خصائص المديرين التنفيذيين: وتتلخص هذه الخصائص بالاتي:

أ- يحترمون توجيهات الهيئة العامة للمنظمة ومجلس ادارتها.

ب- يمتلكون تنويع معرفي عالي متمثل بالخبرات المتنوعة والمهارات المتعددة في ترجمة توجيهات المجلس وصياغة الاهداف واتخاذ القرارات.

(General Electric Co. , 1997:5)

ج- يمثلون مصالح المستثمرين والاطراف الاخرى بامانة والتزام عاليين بالقوانين والانظمة، منفذين متطلبات السلوك الاخلاقي بدقة كونه احد اهم متطلبات نجاح آليات الحاكمية. (Hitt,etal., 2003:325)

د- يؤدون الادوار الرئيسة للمدير التنفيذي بكفاءة، وهي (الرمز، القائد، حلقة الوصل، المراقب، الموزع، المتحدث، موزع موارد، مفاوض، معالج الازمات)، مع العلم ان هذه الادوار قد وضعها (Henry Mintzberg) بعد ملاحظة لمدة خمسة اسابيع لخمسة مديرين تنفيذيين، واعتمدت في دراسات كثيرة واختبرت ميدانيا، واعطت نتائج معنوية لامكانية ممارستها. (Financial Resources Limited, 2003:15)

هـ- يتصفون برؤية ثاقبة للمواقف واستشراف المستقبل تمكنهم من صياغة اهداف واضحة تلبي متطلبات الاطراف كافة. ففي مسح شمل (1500) تنفيذي اقدم من (20) بلد مختلف، اكد (98%) من المستجيبين على ضرورة امتلاك المدير التنفيذي ادراك وشعور بالرؤية الستراتيجية (Wheelen & Hunger , 2004:36)

و- يحافظون على اسرار المنظمة ومعلوماتها لضمان بقاء المنظمة مطبقين اعلى معايير السلوك الاحترافي.

ز- يتعاملون مع الاسبقيات بدقة وتوزيع منظم للوقت بشكل يجعلهم مركزين على الاساسيات، والتقليل من الانغماس في الفرعيات (وهيلين وهنجر، 1990: 116-118).

(ثالثا): تركيز الملكية Owner ship Concentration

(1) **مفهوم تركيز الملكية:** عدد حملة الاسهم، الذين يمتلكون الكتلة والنسبة الاجمالية الاكبر من الاسهم المصدرة من الشركة. (Hitt etal , 2003:315)

(2) **مهمات تركيز الملكية:** تتلخص مهمات تركيز الملكية، بالاتي:

أ- ابداء الرأي على ملامح الشركة والتاثير في رسم التوجه الستراتيجي للشركة والقرارات المرتبطة به.

ب- مراقبة تصرفات مجلس الادارة والمديرين التنفيذيين، واتخاذ القرارات الصارمة ضد غير الكفوئين منهم، وتصل حد الطرد والاستغناء تحت ما يسمى (المجالس الادارية غير الفاعلة In Effective boards of directors). (Hitt,etal., 2003: 316)

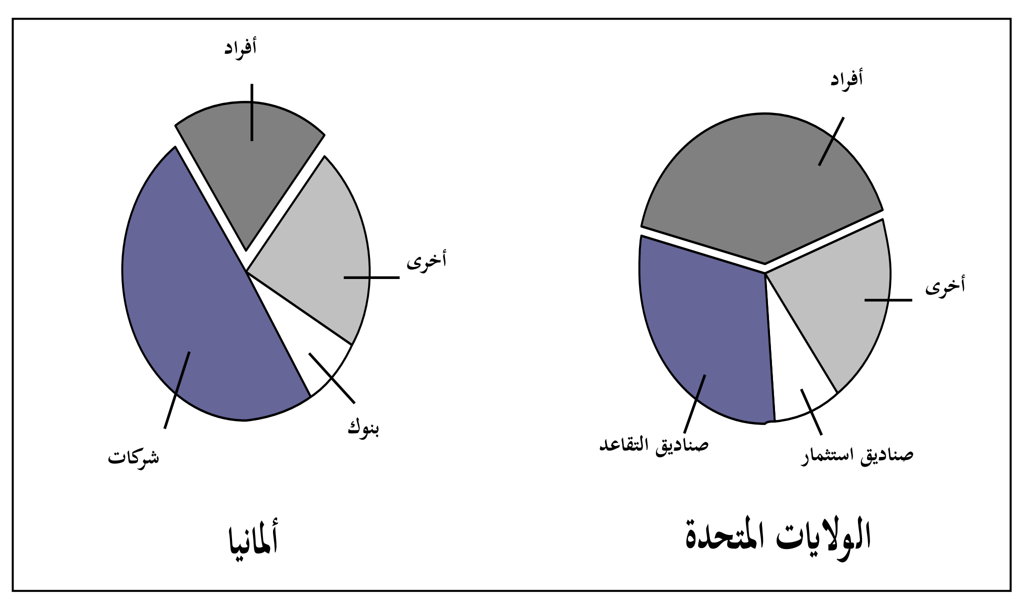
ج- مسائلة المجلس والمديرين التنفيذيين عن قراراتهم، للتاكد من سلامتها، وخلق الاندماج والثقة بين جميع الاطراف، لان غياب المساءلة على وفق ما يشير اليه (Peter Ducker) هو بمثابة اعتبار الاداري المحترف، ديكتاتور مستنير، و الدكتاتور المستنير سواء كان احد اقطاب الافلاطونية او مديرا تنفيذيا، لا يمكن ان يحقق اداءا جيدا او ان يستمر في موقعه. (هيسل، 2003:4)

(3) **خصائص تركيز الملكية:** من ابرز خصائص تركيز الملكية، ما ياتي:

أ- يجب ان لا تقل ملكية حملة الاسهم عن (5%) من مجموع الاسهم المصدرة.

ب- يمكن ان يكون حملة الاسهم افرادا او/و مؤسسات وشركات (Hitt etal, 2003:316) و (Mayer , 2003: 25)

وفي المانيا يلاحظ ان الحال مشابه لامريكا بل اكثر منه، اذ يمتلك الافراد اقل من (20%) من الاسهم، واكثر من (80%) تعود ملكيتها لمؤسسات مالية. (هيسل، 2003:48). ويوضح الشكل تركيز الملكية في امريكا والمانيا.



تركيز الملكية في امريكا والمانيا

المصدر: (Mayer , 2003: 25)

يتضح من الشكل كبر مساحة ملكية المؤسسات مقارنة بالافراد وباقي المنظمات وهذا هو احد اهم اسباب الاهتمام بآلية تركيز الملكية للمحافظة على الاموال وتعظيم ثروة المالكين.

ب- الاليات الخارجية

لقد اتضح من نتائج جدول ان الاليات الخارجية تتمثل بآلية واحدة اتفق عليها جميع الكتاب وبنسبة (100%) وهي (السوق لاغراض السيطرة على الشركة بدقة)، (Market for corporate control)

أولاً) مفهوم السوق لاغراض السيطرة على الشركة: آلية حاكمية خارجية تنشط، عندما تفشل الاليات الداخلية للشركة، لشراء مراكز الملكية (Buy Ownership Positions) الشركات الخاسرة (Under Valued) او الاستيلاء (Take Over)

علـى الشـركات ذات الاداء المـنخفض بالمقارنـة مـع منافسـيها، ومحاولـة تطوير ميزتها التنافسية. (Hitt,etal., 2003:310 -327)

ويستخلص الباحث من محتوى المفهوم السـابق فضـلا عن طروحات الاليات الداخليـة، ان هنـاك علاقـة عكسية بـين الاليـات الداخلية والخارجيـة، فكلمـا كانـت الاليـات الداخليـة فاعلـة ادى ذلـك الـى انخفـاض فاعليـة الاليـة الخارجيـة والعكس صحيح، وتعد هذه الفرصة بمثابة مؤشر تحذيري لاداء الشركات، يمكن القياس به او التقييم على اساسه والتقويم من خلاله.

ثانياً) مهمات السوق لاغراض السيطرة على الشركة:

1- تنـذر بضـعف اداء الشـركات نتيجـة فشـل الاليـات الداخليـة، وان الشـركة اصبحت عرضة للخسارة و/او الاستيلاء. (Hitt,etal., 2003:325)

2- تحدد لمن الثواب والعقاب في سوق العمالـة الاداريـة، فهـي تضـمن الثـواب للاداريين من الشركات الافضل اداء، والعقاب للاداريـين الاسـوء اداء عن طريق مؤشرات اسعارهم في السوق، او ما يسمى " سعر عرض الكفاءات الادارية ". (العامري، 2001: 534) و (Grosse , etal.,2001:173)

3- تفعل اداء المديرين التنفيذيين ومجلس الادارة وتشجعهم على اتخاذ قرارات تطويريـة تتنـاغم مـع متطلبـات الاليـات الداخليـة، وتعظـم ثـروة المـالكين وترضـي اصحاب المصالح، بما يجعل المنافع المحتملة من امكانيـة استيلاء المنافسين مستبعدة جدا.، وبخاصـة الاستيلاء العدائي (Hostile Take over). (غراهام وانجلاند، 2002: 66) و (Madum ,2000:5-6)

ثالثاً) خصائص السوق لاغراض السيطرة على الشركة: وتتمثل بالاتي:

1- يتـألف افـراد ومؤسسـات لهـم القـدرة علـى شـراء الشـركات ذات الاداء المنخفض.

2- يسيطر على الشركات عن طريق الاستيلاء او الاندماج، ويكون الاستيلاء امـا ودي برضـى الشـركات او عـدائي باجبارهـا. (Hitt ,2003:327) و (Madura, 2000:6)

3- يمكـن المـالكين والمنظمـين مـن فـرض آليـات فرعيـة لتحقيـق الانضـباط الخـارجي وتقليل تهديدات المنافسين. ومـن هـذه الاليـات: تعيـين المـدققين الخـارجيين، تحديـد مؤشـرات احكـام التنـافس وتاسـيس شـراكة المعلوماتية.(Grosse, etal., 2001:173)

4- يشجع التنويع لان الاكتساب يمثل خيارا ستراتيجيا يحفز على التنويع ويحقق التميز للشركة ويقلل من مستوى المنافسة المباشرة. (Hitt,etal. ,2001:275)

2- آليات الحاكمية: مؤشرات ستراتيجية

في ضوء المناقشات السابقة، يجد الباحث وبمستوى هذه الدراسة ان آليات الحاكمية، تعد مؤشرات ستراتيجية، وحجته في ذلك المبررات الاتية:

أ- ان الستراتيجية عملية تتسم بالحركية المتأتية من الاستعانة بتفكير المديرين وتوظيف قدراتهم لفهم حركية المنظمات واثرها في عملية تصميم ستراتيجيتها. وينبغي توضيح الحركية لتكون اساس فهم اوجه اللعبة الستراتيجية. (Stracey ,1996:329)

وأيد (Mentzberg, etal., 2003:5)الرأي بقولهم:" ان الستراتيجية نتاج انشطة انسانية في بيئة تنافسية متغيرة، وليس تصميمات انسانية في بيئة مستقرة. وعند النظر الى آليات الحاكمية نجدها تمثل ما تقدم، فالآليات الداخلية تسعى عبر مهماتها الى توظيف قدرات المجلس والمديرين التنفيذيين، وجعلها متناغمة مع طموحات المالكين واصحاب المصالح الاخرين، بما يساهم في تعظيم ثروتهم واستثمار الموارد بفاعلية من جهة، وتقليل تهديدات الاليات الخارجية وتحويلها الى فرص مستجيبة لصالح المنظمة من جهة اخرى.

ب- ان الستراتيجية تمثل مهمات وخصائص، واشار(الخفاجي،2004: 89- 90) في هذا الصدد، الى ان: " الستراتيجية تمثل مجموعة مهمات تترجم التوجه الستراتيجي للمنظمة، لتطوير الملف الذاتي لها والذي يعكس ظروفها الداخلية واستعداداتها وتقييم بيئتها الخارجية عبر تحليل عوامل المنافسة والعوامل المحيطة بها ". اما (Hofer & Schendel , 1978:4-25) فيريان ان الستراتيجية تعني" الخصائص الاساسية للمواءمة بين المنظمة والبيئة ". وعند التمعن في مفاهيم آليات الحاكمية، فضلا عن المفهوم المحدد للدراسة الحالية، نجدها تعد الاليات مجموعة ممارسات تشمل مهمات وخصائص هدفها الاساس السيطرة على البيئة الداخلية والتكيف مع البيئة الخارجية، بما يحقق المواءمة بين البيئتين، وهذا ما اكد عليه (Porter) في مقالته الشهيرة (What is strategy)، والتي فازت بجائزة شركة ماكنزي الاستشارية العالمية في عام (1996) بقوله: " ان الستراتيجية هي: خلق المواءمة بين انشطة المنظمة والتكيف مع البيئة، وان نجاح الستراتيجية انما يقوم على اداء اشياء متعددة، وبشكل جيد، وليس فقط تحقيق التكامل بينهما.

وفي حالة عدم وجود المواءمة بين الانشطة فليس هنالك ستراتيجية متميزة ولا ديمومة. وان المواءمة الستراتيجية هي ضرورية، ليس فقط لخلق الميزة التنافسية، ولكن لديمومتها ايضا. اذ يصعب على المنافسين تقليدها " (بن حبتور، 2004: 35- 36) . ان بلوغ المواءمة بين البيئتين يعني محاولة الموازنة بين نقاط القوة ونقاط الضعف في البيئة الداخلية، والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية. وهذا ما تسعى اليه فعلا آليات الحاكمية، فبالنسبة للالية الداخلية تحقق القوة عبر تفهم المجلس والمديرين لمهماتهم الاشرافية والرقابية وتجسيد الولاء لمنظماتهم. (Basel , 1999: 6)، لان المجلس والمديرين يشكلان القوة الاكثر تاثيرا على تفعيل الاليات الداخلية، فقد ورد في تقرير شركة (Robeco) للربع الثاني من عام (2004)، ان من مجموع (800) مصوت، صوت (600) منهم ويشكلون(89%) من المجموع، لصالح تاثير المجلس والادارة، وذلك لقناعة المصوتين باهمية هاتين الفئتين. علما ان مجموع ممتلكات هذه الشركة يبلغ اكثر من (10) بليون يورو موزعة بين صناديق تعاونية واموال مؤسسات. (Robeco, 2004:1-4)

تعكس قوة الاليات الداخلية المحافظة على بقاء المنظمة وتحقيق العوائد فوق المتوسط، فضلا عن استقطاب استثمارات جديدة، ومنع حدوث عمليات الاستيلاء العدائي من خلال اضفاء طابع عدم التيقن على جدوى اعادة هيكلة الشركات والتي عادة ما تتبع عمليات الاستيلاء، والذي يؤدي الى اضفاء صعوبة على قدرة المستثمرين على تصفية ممتلكاتهم. فضلا عما تتصف به مثل هذه التصفية من عدم مرغوبية من الوجهة الاجتماعية، مما يدفع ذلك المستثمرين للتعاون مع المجلس والادارة. وقد عبر (Geoge Siemens) عن ذلك بقوله: " اذا لم يكن بوسع المرء ان يبيع ممتلكاته فانه يكون ملتزما برعايتها ". (هيسل، 2003:49)

وبعكس ما تقدم ذكره ستكون الاليات الداخلية ضعيفة، وبالتالي تمثل نقاط ضعف تنتظرها ممارسات الاليات الخارجية لانها تمثل تهديدات للشركة ومجلس ادارتها ومديريها. وعبر (Albert Hirschman)، وهو من كبار المتخصصين الاكاديميين في ادارة الشركات، عن ذلك افضل تعبير بقوله: " ان اعضاء اية منظمة انما يواجهون الخيار بين (الصوت) و (الخروج) ". ففي نطاق الحاكمية على الشركات يكون لدى المستثمرين غير الراضين الخيار بين محاولة القيام بدور اكثر فاعلية في الحاكمية (الصوت)، وبين بيع اسهمهم (الخروج)، فكلا التصرفين يتيح للمساهمين درجة من السيطرة على الادارة، اذ تكون السيطرة في الحالة الاولى مباشرة من خلال مجلس الادارة، واما في الحالة الثانية، فهي تكون غير مباشرة من خلال (التهديد) ببيع الاسهم على نطاق واسع. ويعتمد اختيار أي

من التصرفين على الاعتبارات الاقتصادية. فحينما يكون (الصوت) مكلفا يكون (الخروج) مغريا. ولكن حينما يكون (الخروج) صعبا، فان (الصوت) يصبح هو (البديل المفضل). (Mayer, 2003:26)

يضيف (Grosse,etal., 2001:173) شيئا اخر، مفاده:" ان آلية السوق لاغراض السيطرة على الشركة تعد آلية خارجية تهدف للتخلص من المديرين ذوو الاداء الضعيف، عن طريق الاستيلاء، وان تستخلص الشركات المستولية قيمة اعلى من هذه الشركات عن طريق وضعها في استخدامات اكثر كفاءة (أي تقليص الكلف، وزيادة العوائد) وتسعى هذه الالية ان يظل مثل هذا التهديد ماثلا، فوجود مثل هذا التهديد كاف لبقاء دور حاكميتها الانضباطية على صعيد الادارة العليا.

ج- الستراتيجية تتكون من مجموعة من التكتيكات هدفها الدفاع عن مواقع الشركة ضد المنافسين (Griffin ,2000:148). ومن هذا المنطلق عرّف (Porter, 1998:52) الستراتيجية على انها " اقامة دفاعات ضد القوى التنافسية او ايجاد موقع في الصناعة حيث تكون اضعف ما يكون ".

وفي آليات الحاكمية يلاحظ هناك مجموعة من التكتيكات التي يطلق عليها تكتيكات الدفاع الاداري (Managerial Defense Tactics) هدفها الدفاع عن الشركة من خطر الاستلاء ودرء تهديدات المنافسين. ومن ابرز هذه التكتيكات، ما ياتي:

أولاً) تكتيك المظلات الذهبية Golden Parachutes، والذي يركز على منح المديرين التنفيذيين ضمانات كيرة كتعويض مالي إذا ما اضطروا للتخلي عن وظائفهم كنتيجة للاستيلاء على شكاتهم من قبل شركات أخرى، وهذا التكتيك قد يمنع من يفكر بالاستيلاء على الشركات التي يديرونها هؤلاء المديرين (Hitt,etal. ,2003:327).

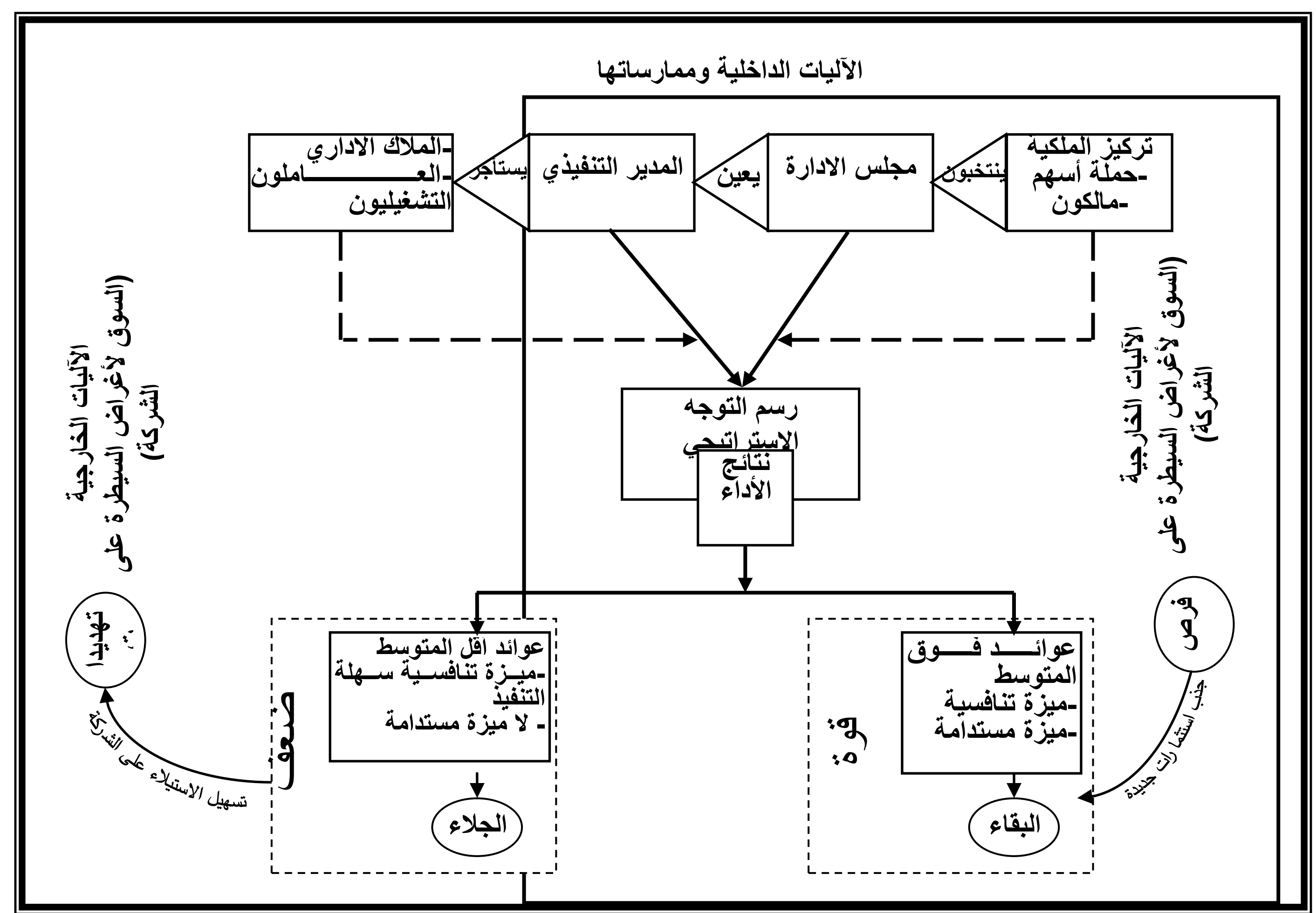
ثانياً) تكتيك الوقفة (Posture) الذي يعتمد على اعادة هيكلة الموجودات الناشئة عن التجرد (التخلص) من ملكية قسم واحد او اكثر من محفظة الشركة المتنوعة (الشماع، 2001:74) و (Hitt,etal.,2003:327)

ثالثاً) تكتيك اعادة شراء اسهم (Repurchasing Shares) الذي يركز على اعادة شراء اسهم رأس مال شركة معلق.

رابعاً) تكتيك المصد او (الابتزاز المشروع) (Green Mail) الذي يعتمد على تجميع الاموال واعادة استثمارها في شراء اسهم الشركة من المستولي (غازي الشركة Corporate Raider) لحرمانه من الاستيلاء على الشركة (Hitt,etal.,2003:327- 328) و (Grosse , etal., 2001:370)

وانطلاقا من المبررات آنفة الذكر وتحليلاتها اطلق الباحث على آليات الحاكمية المبحوثة، الاليات الستراتيجية للحاكمية.

ويصور الشكل منظور الباحث لاطار عمل آليات الحاكمية استراتيجيا.



آليات الحاكمة مؤشرات استراتيجية

المصدر: إعداد الباحث

3- آليات الحاكمية في التجارب العالمية والعربية

تركز معلومات هذه الفقرة على تسليط الاضواء على آليات الحاكمية المعتمدة في بعض التجارب العالمية والعربية، من خلال عرضها. ومن ثم محاولة مناقشتها. ويبين الجدول ابرز ملامح هذه التجارب.

ابرز ملامح التجارب العالمية والعربية في آليات الحاكمية

ت	التجربة	ابرز ملامح التجربة
1	الانكلو - امريكي	تتركز الملكية بالدرجة الاساس في (صناديق التقاعد والاستثمار والافراد) وينتخب المالكين مجلس الادارة وفقا لمواصفات محددة وبخاصة مدونة (تحالف جديد بين الملاك ومجلس الادارة) والتي اعدتها مجموعة العمل عن اساليب ممارسة سلطة الادارة الرشيدة في الولايات المتحدة، ومرونة (افضل الممارسات) التي اعدتها لجنة كاديري في المملكة المتحدة والتي حددت المواصفات بما ياتي: 1- الدور القائم على المبادرة على رد الفعل 2- التصرف باسلوب المستثمر لا باسلوب المالك 3- التزام الكفاءات والمميزات المتاحة للشركة 4- الالمام بالفكر الستراتيجي 5- وضع معايير سلوك الشركة. ويقوم مجلس الادارة بتعيين المديرين التنفيذيين مراعيا توافر الخبرة والتنوع المعرفي والممارسة الميدانية منهم ويكون هؤلاء المديرين مسؤولين عن ادارة الشركة. اما بصدد آلية السوق فتكون ادارة بيد الشركات بالدرجة الاساس لتحقيق الاستيلاء على الشركات ذات الاداء الضعيف.
2	الالمانية	تتركز الملكية بالدرجة في (البنوك) اذ تسيطر ثلاثة بنوك هي (دويتش، كومرز، درسدن) اكثر من (61%) من المقاعد في اكبر (100%) شركة المانية، وهذا ما منحها القوة التي عبر عنها الرئيس السابق لبنك دويتس (Alfred Herr haws) بقوله (اننا نمتلك القوة بطبيعة الامر وبالتالي فالقضية ليست ما اذا كنا اقوياء ام لا، بل القضية هي كيف توظف هذه القوة، ويأتي بلمرتبة الثانية الشركات والمؤسسات واخيرا الافراد. وينتحب مجلس الادارة عن طريق مسارين هما: المساهمون وينتخبون (50%) من اعضاء المجلس و(50%) ينتخبون من قبل اتحادات الموظفين والعمال، وهذا يعني ان آليات الحاكمية تتضمن مشاركة العمال في المجلس، ويقوم المجلس بتعيين مجلس الادارة التنفيذية الذي تكون مسؤوليته ادارة اعمال الشركة. فتكون آلية السوق للسيطرة بيد البنوك اكثر من الشركات.
3	اليابانية	تتركز الملكية في اليابان بيد البنوك اذ تلعب دورا مهما في تحويل الشركات ومراقبة ادائها، والبنك الذي يمتلك اكبر حصة اسهم واكبر كمية من الدين تكون علاقته متينة جدا بالمجلس والمديرين التنفيذيين ويقدم المشورة المالية للشركة ويراقب المديرين بدقة. وتسعى الحاكمية في اليابان الى انفاق كميات كبيرة من الطاقة والجهد للفوز بقلوب الناس وعقولهم. ويقوم البنك والمساهمون معا في تعيين مجلس الادارة الذي يقوم بدوره بتعيين الادارة التنفيذية للشركة التي بدورها تعيين مديري الاقسام. وتكون آلية السوق للسيطرة بيد البنوك كما هو الحال في المانيا وعلى عكس الانجلو – امريكي بيد الشركات.
4	الهندية	تتركز الملكية في الهند بيد (المؤسسات العامة، البنوك، الشركات) لذلك نرى ان الهيمنة تكون بيد الدولة، وعلى هذا الاساس ينتخب مجلس الادارة من قبل الحكومة سواء المركزية او حكومة الولاية، ويقوم المجلس بتعيين المديرين. الا ان هذه التجربة تشكو من نواقص عديدة اهمها عدم الاهتمام بالمجلس وقراراته وضعف تعويضات المديرين وشكلية مشاركة العاملين. لذلك طالب المتخصصين الهنود بتغيير آليات الحاكمية في الهند.

ت	التجربة	ابرز ملامح التجربة
5	المصرية	في عام 2001 تم الانتهاء من اول تقرير لتقييم حاكمية الشركات في مصر، والذي نفذه البنك الدولي بالتعاون مع وزارة التجارة الخارجية وهيئة سوق المال وبورصة الاسواق المالية، والذي شخص الاتي: 1- ان مفهوم الحاكمية ومبادئها متواجدة في نسيج عدد من القوانين. 2- الجوانب الايجابية في حاكمية الشركات المصرية تتلخص بكفالة حقوق حملة الاسهم واصحاب المصالح. 3- ان معايير المحاسبة والمراجعة المصرية تتسق مع المعايير الدولية. 4- الجوانب السلبية التي تضعف ممارسات الحاكمية تتلخص في عدم تحديد مكافآت مجلس الادارة وضعف الافصاح المعلوماتي وضعف تطوير ممارسات مجلس الادارة وكذلك كفاءات المديرين.
6	العمانية	في عام 2003 صدر من الهيئة العامة لسوق المال العماني ميثاق تنظيم وادارة شركات المساهمة العامة، وحدد بموجبه آليات الحاكمية فقد تطرق الميثاق الى آليات تشكيل مجلس الادارة واختصاصاته وامانة سره ومحاضر اجتماعاته وحدد خصائص اعضاء المجلس ودوره في انتخاب المدير التنفيذي، وبين آليات التدقيق وقواعد التعامل مع الاطراف ذات العلاقة والادارة التنفيذية، وقد اشار الميثاق الى ان الغرض الاساس لاعداده هو ضمان الالتزام والشفافية والشعور بالمسؤولية في اداء الشركات لاعمالها.
7	اللبنانية	اشرت التجربة اللبنانية ان التركيز الكبير في بنية الملكية يكون بيد الافراد بالدرجة الاساس، مما جعل مجالس الادارة ضعيفة بسبب سيطرة كبار المالكين عليها وضعف مبدأ فصل الملكية عن الادارة، كما اشرت التجربة محدودية وسائل حماية صغار المساهمين، وان التجربة بحاجة الى تقويم وتغيير نحو الافضل.
8	العراقية	لا يوجد في العراق ميثاق او مدونة متخصصة في حاكمية الشركات، لكن هذا لا يعني عدم ممارستها، اذ ادرجت آلياتها ضمن القوانين وتحديدا قانون (21) لعام (1997) الذي عالج موضوع حاكمية الشركات المساهمة، من حيث تكوينها وتأليف هيئتها العامة التي تقوم بانتخاب مجلس الادارة الذي يعين بدوره المدير المفوض. كما حددت مواد القانون اجتماعات المجلس واختصاصه وصلاحياته واختصاصات المدير المفوض وصلاحياته، الا ان القانون تطرق الى خصائص اعضاء المجلس والمديرين بشكل عام، ودون تحديد واضح ودقيق لتلك الخصائص

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على المصادر الاتية (هيئة سوق المال العماني،2003) و (ابو العطا، 2003) و (هيسل، 2003) و(Hitt,2003) و (قانون الشركات العراقي، 1997)

وبعد هذا العرض يستخلص الباحث، ما ياتي:

أ- تباين تركيز الملكية في التجارب بين الشركات تارة، والمصارف تارة ثانية، والحكومات تارة اخرى واخيرا الافراد.

ب- تراوح اختيار مجلس الادارة بين المالكين مباشرة، او المالكين واتحادات النقابات او الحكومات معا.

ج- اتفق في جميع التجارب على ان مسألة تعيين المديرين التنفيذيين من مهمات مجلس الادارة، الا ان الاختلاف تركز في مسألة تعويضهم وصلاحياتهم، والاهم في خصائصهم المطلوبة.

د- تاكد ان جميع التجارب تعاني من هنات، الا ان التجارب الخاصة ببعض الدول النامية، ومنها الاقطار العربية، هناتها اكبر وغير واضحة، وقد يعود السبب وراء ذلك حداثة هذه التجارب، وسيطرة الحكومات على القرارات الاقتصادية، وهيمنتها على آليات عمل الشركات، وضعف مساهمة القطاع الخاص. فضلا عن عدم اجراء دراسات وبحوث تخصصية لتأسيس ثوابت لهذه الاليات و/او تقويمها، لتعرف مواطن قوتها وضعفها.

ثانياً: نماذج قياس آليات الحاكمية ومؤشراتها الاساس

تركز معطيات هذه الفقرة على عرض نماذج قياس آليات الحاكمية، وتشخيص ابرز مؤشراتها الاساس، بغية الوصول الى قرار نهائي بصدد النموذج الذي ستعتمده الدراسة الحالية، فضلا عن المؤشرات المطلوبة للقياس. وكل ذلك يصب في مجال الاجابة عن التساؤل الرابع من تساؤلات المبحث الحالي، والذي مفاده: " ما نماذج قياس آليات الحاكمية ومؤشراتها الاساس؟ " .

وعند اجراء المسح على المصادر والمراجع والمقالات التي امكن للباحث الوصول اليها، تبين وجود عشرة نماذج، وكما ياتي:

1- نموذج معهد التنمية الاقتصادية في البنك الدولي (1996)

قدم هذا النموذج من قبل معهد التنمية الاقتصادي في البنك الدولي، ويهدف الى زيادة وتسهيل عملية المشاركة المجتمعية في تطوير الخدمات النقدمة الى الزبائن وتفعيل حاكمية القطاع العام. يتكون النموذج من ستة مستويات للقياس، يوضحها الجدول مع مؤشراتها.

مستويات قياس نموذج معهد التنمية الاقتصادية في البنك الدولي وعدد مؤشراتها وموضوعاتها

ت	مستوى القياس	عدد المؤشرات	موضوعاتها
1	الخصائص العامة	4	ادوات، مهارات قيادة، و تركيز فكري
2	تنمية المقدرات	6	مؤسسات خاصة، مؤسسات غير حكومية،ورش على مستوى المحافظات والبلديات، خبرة القيادات،و مؤسسات تدريبية خارجية
3	التطوير	4	الاثر، النتائج، المخرجات والكلفة
4	التقييم	6	تقييم مؤسسي، تقييم موقعي، استطلاع رأي، رسم

			السياسات، تطوير مؤسسسي،وتخفيض الموازنة
5	الامانة	3	قانون ضد الفساد، الشفافية والمساءلة والاهتمام بالنتائج
6	تقديم الخدمات قريبا من الزبائن	3	القطاع الخاص ـ، مؤسسات غير حكومية والحكومة المركزية والمحلية
	المجموع	26	ست وعشرون مؤشرا

المصدر: من اعداد الباحث بالاستناد الى (Langseth , 1996:9-12)

2- نموذج المستثمرين المؤسسين (1998)

Council Of Institutional Investors (CII)

قدم هذا النموذج من قبل اتحاد الصناعات الهندي، ويتكون من ثلاثة مستويات للقياس، تشتمل على الاوضاع العامة للشركة والسياسات العامة والسياسات الجوهرية. ويعرض الجدول مستويات المقياس، وعدد مؤشراتها وموضوع اهتمامها.

مستويات مقياس المستثمرون المؤسسون (CII) وعدد مؤشراتها وموضوعاتها

ت	مستوى القياس	عدد المؤشرات	موضوعاتها
1	الاوضاع العامة	5	مكافآت اعضاء المجلس، آلية الاتصال بين الاعضاء، العضوية في اكثر من مجلس، الترشيح للمجلس، تصديق الخطط
2	السياسات العامة	5	التصويت، اقتراحات المساهمين، الامتناع عن التصويت، تملك الاسهم، اشكال مكافآت
3	السياسات الجوهرية	4	انتخاب اعضاء المجلس، الاقتراع، عدد اعضاء المجلس المستقلين، تكوين لجان مراقبة الحسابات
	المجموع	14	اربعة عشر مؤشرا

المصدر: من اعداد الباحث بالاستناد الى (Williams, 2002:331)

3- نموذج مؤسسة نظم التقاعد للعاملين في الشركات المساهمة في كاليفورنيا (1998)

(Public Employees Retirement System California (Cal PERS))

قدم هذا النموذج من قبل مؤسسة نظم التقاعد للعاملين في الشركات المساهمة في كاليفورنيا، واحتوى على مستويين للقياس، هما: المبادئ الجوهرية والخطوط

الارشادية لحاكمية الشركة. ويعرض الجدول مستويات المقياس وعدد مؤشراتها وموضوع اهتمامها.

مستويات نظم التقاعد للعاملين في الشركات المساهمة (Cal PERS)

ت	مستوى القياس	عدد المؤشرات	موضوعاتها
1	المبادئ الجوهرية	10	تشكيلة المجلس، اجتماعات المجلس، رئاسة المجلس، مكافأت المجلس، مهمات المجلس
2	الخطوط الارشادية لحاكمية الشركة	7	خطة المجلس، التنسيق مع الادارة العليا والمدير التنفيذي، مراجعة الخطط، مسح التوقعات السلوكية من الافراد
	المجموع	17	سبعة عشر مؤشرا

المصدر: إعداد الباحث بالاستناد إلى (Darazsdi , 2001:34)

4- نموذج جامعة هارفارد (2000)

قدم هذا النموذج من قبل جامعة هارفارد لادارة الاعمال، وتضمن ثلاثة مستويات للقياس، تشمل: اختيار الاداريين، السياسة العامة للشركة، تقويم اداء الشركة. ويوضح الجدول مستويات المقياس، وعدد مؤشراتها، وموضوع اهتمامها.

مستويات قياس نموذج هارفارد وعدد مؤشراتها وموضوعاتها

ت	مستوى القياس	عدد المؤشرات	موضوعاتها
1	اختيار الاداريين	4	اختيار المديرين، تحديد السياسة الداخلية و قياس النتائج
2	السياسة العامة	6	الاهداف الاساسية، فحص اداء الادارة، حماية موجودات الشركة، القرارات المالية وتنفيذ لائحة الشركة
3	تقويم اراء الشركة	4	مراقبة اختيار تعاقب مجلس الادارة، مراجعة الاداء المالي، مراقبة المسؤولية الاجتماعية للشركة وضمان العمل بموجب القانون
	المجموع	14	اربعة عشر مؤشرا

المصدر: من اعداد الباحث بالاستناد الى (Darazsdi , 2001:34)

5- نموذج معهد القانون الامريكي (2000)

قدم هذا النموذج من قبل معهد القانون الامريكي، واشتمل على ثلاثة مستويات للقياس، هي: المديرون التنفيذيين، مراقبة سير العمل بالشركة، مهمات المجلس. ويوضح الجدول مستويات قياس النموذج، وعدد مؤشراتها، وموضوع اهتمامها.

مستويات قياس نموذج معهد القانون الامريكي وعدد مؤشراتها وموضوعاتها

ت	مستوى القياس	عدد المؤشرات	موضوعاتها
1	المديرين التنفيذيين	3	ترشيح المديرين، تقييم المديرين و اقصاء المديرين
2	مراقبة سير العمل بالشركة	5	تقييم اداء الشركة، مراعاة الاطار القانوني، الالتزام بالاعتبارات الاخلاقية وداء الوظائف
3	مهمات مجلس الادارة	5	التخطيط الستراتيجي، تخطيط الموارد البشرية، تخصيص الاستثمارات، مراجعة الاهداف الحالية وتقييم الاداء
	المجموع	13	ثلاثة عشر مؤشرا

المصدر: من اعداد الباحث بالاستناد الى (Grosse, etal, 2001:178)

6- نموذج (Malen & Hassen , 2002)

قدم هذا النموذج ومؤشراته الى المؤتمر السنوي العالمي لاساليب ممارسة وادارة السلطة في الشركات المقام في كلية (Henly)، وقد تضمن النموذج اربعة مستويات للقياس، وكما موضح في الجدول.

مستويات قياس نموذج Malen & Hassen وعدد مؤشراتها وموضوعاتها

ت	مستوى القياس	عدد المؤشرات	موضوعاتها
1	نشاط الشركة	2	نشاط الشركة، عدد الاسهم
2	مجلس الادارة	4	حجم المجلس، عدد اجتماعاته، مؤشرات اختيار عضو المجلس، استقلالية الاعضاء
3	التعويضات	2	مرتبات، علاوات
4	اللجان	3	لجان تدقيق، لجان تعويضات، لجان تقويم اداء
	المجموع	11	احد عشر مؤشرا

المصدر: من اعداد الباحث بالاستناد الى (Malen & Hassen , 2002)

7- نموذج (State Bank of Pakistan , 2002)

قدم هذا النموذج البنك الباكستاني وتضمن اربعة مستويات للقياس، وكما موضح في الجدول.

مستويات نموذج البنك الباكستاني وعدد مؤشراتها وموضوعاتها

ت	مستويات القياس	عدد المؤشرات	الموضوعات

1	مجلس الادارة	6	عدد الاسهم، عدد مرات الانتخاب كعضو، المؤهلات والجدارة، اجتماعات المجلس، المعلومات الاساسية، التقارير واللجان
2	المدير التنفيذي	4	المؤهلات والجدارة، التعويضات، العلاقة مع المجلس، العلاقة مع المدير المالي والمحافظة على اسرار الشركة
3	المدير المالي	4	المؤهلات والجدارة، التقارير المالية، احتياجات المجلس، العلاقة مع المدير التنفيذي
4	اللجان	4	تنظيم تقارير اللجان، لجان التدقيق الداخلي، لجان التدقيق الخارجي، تبني ممارسات الحاكمية.
	المجموع	18	ثمانية عشر مؤشرا

8- نموذج (Kiel & Nicholson , 2003)

قدم هذا النموذج (Kiel & Nicholson) واسمياه نموذج مخطط حاكمية الشركة، ويتكون من اربع مستويات للقياس، هي: تعريف ادوار الحاكمية، تحسين عمليات المجلس، الوظائف الاساسية للمجلس والتحسين المستمر. ويعرض الجدول مستويات النموذج المذكور وعدد مؤشراتها وموضوعاتها.

مستويات قياس نموذج Kiel & Nicholson وعدد مؤشراتها وموضوعاتها

ت	مستوى القياس	عدد المؤشرات	موضوعاتها
1	تعريف ادوار الحاكمية	6	دور المجلس، هيكل المجلس، الدور الفردي للاعضاء، دور رئيس المجلس، دور هيكل الشركة ودور المدير التنفيذي
2	تحسين عمليات المجلس	6	اجتماعات المجلس، اجندة اجتماعات المجلس، اوراق المجلس، صيانة المجلس ولجان المجلس
3	الوظائف الاساسية للمجلس	7	صياغة الستراتيجية، تقديم المشورة، المراقبة، المقدرات، ادارة الخطر، تقويم المدير التنفيذي و تفويض الصلاحيات
4	التحسين المستمر	5	انتاج المجلس، تقويم المجلس، تطوير المجلس، اختيار المجلس، اختيار المجلس و تعويضات المجلس
	المجموع	24	اربع وعشرون مؤشرا

المصدر: من اعداد الباحث بالاستناد الى (Kiel & Nicholson ,2004)

9- نموذج الجمعية الوطنية لمهمات مجالس الادارة (2004)

قدم هذا النموذج من قبل الجمعية الوطنية لمهمات المجالس، ويتكون من سبع مستويات للقياس، هي: القيادة، التخطيط الستراتيجي، التركيز على الزبون، المعلومات والتحليل، ادارة العملية، النتائج المقاسة زموارد المجلس البشرية الخاصة. ويبين الجدول مستويات قياس النموذج وعدد مؤشراتها وموضوعاتها.

مستويات قياس نموذج الجمعية الوطنية لمهمات مجالس الادارة وعدد مؤشراتها وموضوعاتها

ت	مستوى القياس	عدد المؤشرات	موضوعاتها
1	القيادة	7	رؤية المجلس واهدافه والقدرة على اتخاذ القرارات وتحفيز الاعضاء
2	التخطيط الستراتيجي	7	رسالة المجلس، انواع الستراتيجيات، البيانات والمعلومات و الرضا عن التخطيط الستراتيجي
3	بؤرة الزبون	5	الاهتمام بتوقعات الزبائن، اعتماد آراء الزبائن و تخطيط التسويق ونشاطات الترويج
4	معلومات وتحليل	11	بيانات القوة العاملة، معلومات التدريب، الاستشارات، تحليل البيانات والمعلومات المتعلقة بالقرارات ومسؤولية الشركاء.
5	ادارة العملية	7	اداء المجلس، تقييم اداء المجلس، مسؤولية المجلس، تبليغ الاعضاء ومهمات المجلس.
6	النتائج المقاسة	6	تطوير القوة العاملة، رضا الزبائن، تقويم اداء العاملين و مبررات التقويم.
7	موارد المجلس البشرية الخاصة	10	فهم المسؤوليات، تطوير الاعضاء، انتظام اجتماعات المجلس، قيادة المجلس، معرفة الاعضاء، المساهمة في مهمة المجلس والاشتراك في لجان المجلس.
	المجموع	53	ثلاث وخمسون مؤشرا

المصدر: من اعداد الباحث بالاستناد الى (National Association of Wokforce Boards, 2004)

10- نموذج (Thornton , 2005)

قدم هذا النموذج من قبل (Grant Thornton)، ويتضمن مستويين من القياس، هما: اداء المجلس ومسؤوليات المجلس. ويعرض الجدول مستويات قياس النموذج وعدد مؤشراتها وموضوعاتها.

مستويات نموذج Thornton وعدد مؤشراتها وموضوعاتها

ت	مستوى القياس	عدد المؤشرات	موضوعاتها
1	اداء المجلس	7	الخبرة، التعاون، المعرفة، التمكين، التعيين ونظام العمل في المجلس
2	مسؤوليات المجلس	9	اختيار رئيس المجلس، التصويت، مناقشة القرارات مع الادارة، تصحيح الاخطاء، فهم المهمات التنظيمية و التعامل مع المنافسين
المجموع		16	ستة عشر مؤشرا

المصدر: من اعداد الباحث بالاستناد الى (Thornton ,2005)

اولاً: المصادر العربية

الموسوعات

الموسوعة الفلسفية المختصرة (ب، ت)، نقلها عن الانكليزية فؤاد كامل وآخرون، دار القلم، بيروت.

الكتب

1. زلوم، عبد الحي، (1999)، نذر العولمة: هل بوسع العالم ان يقول لا للرأسمالية المعلوماتية، دار الفارس للنشر والتوزيع، عمان.
2. الظاهر، زكريا، (1999)، مبادئ القياس والتقويم في التربية، مكتبة دار الثقافة والنشر والتوزيع، عمان.
3. الكايد، زهير عبد الكريم، (2003)، الحكمانية – قضايا وتطبيقات – المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة.
4. هيسيل، مارك، (2003)، ممارسة سلطات الادارة: اداء مجلس الادارة والادارة التنفيذية في الاسواق الصاعدة، ترجمة ومراجعة سهير الشريف، مركز المشروعات الدولية الخاصة بالتعاون مع مؤسسة جامعات وسط اوروبا.
5. وهلين، توماس و هنجر، دافيد، الادارة الاسترتيجية، (1990)، ترجمة محمود عبد الحميد مرسي و زهير نعيم الصباغ، معهد الادارة العامة، الرياض.

الدوريات

1. ابو العطا، نرمين، (2003)، حوكمة الشركات سبيل التقدم: مع القاء الضوء على التجربة المصرية، مجلة الاصلاح الاقتصادي، العدد الثامن، القاهرة.
2. ابو كمال، سعيد، (2000)، ماذا ولماذا حاكمية الشركات، الهيئة العامة لسوق المال في سلطنة عمان، مسقط.
3. احمد، عاطف، (2003)، دراسة اختبارية لآثار آليات حوكمة الشركات على جودة التقارير المالية وفعالية عملية تدقيق الحسابات في الاردن، مجلة الدراسات المالية والتجارية، جامعة القاهرة، العدد (1)، القاهرة.

4. العنزي، سعد، (2004)، فلسفة ادارة المصارحة بالارقام – منهج ثوري في مشاركة العاملين بمنظمات الاعمال، مجلة الادارة والاقتصاد، العدد (52).

5. صالح، أحمد علي (2007)، حاكمية الشركة – مدخل معاصر في الإدارة الحكومية الجديدة، مجلة المروج، السنة الخامسة، العدد (6)، أيار، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان.

ثانياً:المصادر الاجنبية

القواميس Dictionaries

1. Advanced Dictionary Current, (1980) By: A-S. Hornby , Oxford University press, Oxford England.
2. Alearner's Arabic English Dictionary , (1972) , by: F. Steingass, Riad Solh Square.Beirut.
3. Al-Mawrid Al- Quareeb ,(2003) , 12th Ed , by:Munir Baalbaki & Dr. Rohi Baalbaki , Darel- Ilm limalyin, Beirut.
4. Al-Mawrid Dictionary, (2000), 3rd ED, By: Munir Baalbaki & Dr.Rohi Baalbaki, Darel- Ilm limalyin, Beirut.
5. Dictionary of psychology, (1961) by: Harriman,P. , Peter Own vision press, New York.
6. Dictionary of psychology, (1986), penguin books, London.
7. Living webstor Dictionary, (1981), By: Noah Webstor, Delair publisher, London.
8. Oxford English- Arabic Readers, (1980), Oxford University press , Oxford , England.
9. The Commercial and Economic Dictionary, By: Consiantine Theodory, united publishers, Beirut.
10. Thorndite Junior Dictionary, (1965),By: E.L. Thorndite, University London press, London.
11. Webster's Seventh New Collegiate Dictionary, (1969), G&C. Merriam company, publishers, Chicago.

الكتب Books

1. Garratt, etal, (1998) , Developing Strategic Thought Redis covering the art of direction giving , Mc Graw – Hill book company , New York.

2. Grosse. C , etal , (2001) , Global Business Strategy , Thunderbird The American Graduate School of International Management , John Wiley & Sons , Inc, New York.
3. Hitt, M etal, (2001), Strategic Management: Competitiveness and Globalization ,15th Ed ,South – Western college publishing. Ohio.
4. Hitt, M etal, (2003), Strategic Management: Competitiveness and Globalization ,15th Ed ,South – Western college publishing. Ohio.
5. Johnson, G. ,& schools ,K., (1997), Exploring Corporate Strategy, 4th ED, prentice Hall Europe, printed and Bound in Great Britain.
6. Morck,R. , & Steier, L. (2004) ,The Global History of Corporate Governance. An introduction , Free press, New York.
7. Shunnaq & Reid., (2000), Strategic Management, McGaw, Hill, Irwin.
8. Wheelen, T. & Hunger ,J.,(2004)Pearson Prentice Hall, New Jersey.
9. Witt, B., & Meyer, R., (2002) Strategy: process Content, Context, An International Thomson publishing Business press, London.

Periodicals الدوريات

1. Chang ,Y. , (2004), Corporate governance: Risk Management Starts At The Top, Balance Sheet Magazine , Vol:12 ,No:5.
2. Grant, G., (2003) , The Evaluation Of Corporate Governance And Its Impact On Modern Corporate , America, Journal Of Management Decision , Vol:41, No:9.
3. Jensen ,M., & Meekling , W. , Theory Of The Firm: Managerial Behavior , Agency Cost And Ownership Structure , Journal Of Financial Economies, VOL:3,No:19.
4. Kiel.G, & Nicholson, G., (2004), Break Through Board Performance: How To Harness Your Boards Intellectual Capital, Corporate Governance: International Journal Of Business In Society, Vol:4, No:1.
5. Malem, C., & Hassen , S.,(2002), Methods Dynamic Corporate Governance In Bahrain Cowponies, Henley management College ,Black Well publishing , U.K.
6. Morck, R. ,(2003), Special Issues Relating To Corporate Governance And Family Control, Journal Of Financial Economics , Vol:69, Issue 1, July.
7. National Association Of Workforce Boards,(2004), Journal Of Social And Personal Relationships, No:8.

8. Schilling , M. ,(2000) , Decades Ahead Of The Time: Advancing Stakeholder Theory Through The Ideas Of Mary Parker Follett , Journal Of Management History , Vol:6,No:5.

9. Spanoos , L. , (2005) , Corporate Governance In Greece Developments And Policy Implications , Corporate Governance: International Journal Of Business In Society , Vol:5 No:1.

10. Thornton, G. ,(2005), What Is Your Organization's: Good Governance Rating. Public Administration Review , Vol:56, No:5.

11. Yakgou, M., & Dorweiter, V.,(2005) , Corporate Governance Reform: Impact On Accounting And Auditing, Corporate Governance International journal Of Business In Society , Vol:5, No:1.

التقارير والدراسات والمؤتمرات Reports , Studies, and Conferences

1. Akpinar, A., & Akdemir, A., (2004) , Intellectual Capital , Planning Review, Vol:27, No:2.
2. Alkhafaji ,A., (2003), Corporate Governance And Today's, Financial Scandal , Business Research year Book: Global Business Perspectives ,Vol: X ,:88, No:28.
3. Brown, M., (1998) , Ringing Up Intellectual Capital, Management Review, No:3.
4. Cohen,J., & Hanno, D., (2000), Auditor's Consideration Of Corporate Governance And Management Control Philosophy In Preplanning And Planning Judgments , Journal Of Practice & Theory , Vol:19, No:2.
5. Economist ,(2004) , Inside the Mind Of The Consumer, June.
6. Guilford ,J.,(1980), Cognitive Study What Are They ? Educational & Psychological Measurement , Vol:40, No:3.
7. Guilford, J.,(1987), Three Faces Of Intellect, American Psychologist, Vol:42, No:8.